



Compétences numériques, sécurité culturelle et mobilité professionnelle :

**Un modèle de montée en compétences
pour les travailleurs noirs et autochtones
du commerce de détail au Canada**



Smith
SCHOOL OF BUSINESS

Queen's
University

ICTC



CTIC

Préface



La **Smith School of Business** est réputée pour son excellence, son innovation et son leadership en matière de recherche en gestion. Elle se concentre sur la formation des futurs leaders et la découverte de nouvelles connaissances transformatrices qui profitent à la société. La faculté de Smith mène des recherches de pointe dans neuf domaines, publie dans des revues de premier plan et collabore avec des universitaires internationaux. L'accent mis sur la recherche est intégré dans les cours, ce qui aide à préparer les diplômés à des carrières dans tous les secteurs. Smith forme des étudiants de premier cycle et de deuxième cycle et propose des programmes professionnels, tous fondés sur une expérience d'apprentissage exceptionnelle.



Le **Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC)** est un centre d'expertise national à but non lucratif qui vise à renforcer l'avantage numérique du Canada dans l'économie mondiale. Grâce à des recherches fiables, des conseils pratiques en matière de politique et des programmes créatifs de renforcement des capacités, le CTIC favorise l'émergence d'industries canadiennes compétitives à l'échelle mondiale grâce à des talents numériques innovateurs et diversifiés. En partenariat avec un vaste réseau de chefs d'entreprise, de partenaires universitaires et de décideurs politiques de l'ensemble du Canada, le CTIC favorise une économie numérique solide et inclusive depuis plus de 25 ans.

Pour citer ce rapport :

Fosu, F., O. Ivus, E. Murray et J. F. C. Ramirez. Janvier 2026. Compétences numériques, sécurité culturelle et mobilité professionnelle : Un modèle de montée en compétences pour les travailleurs noirs et autochtones du commerce de détail au Canada Ottawa : Conseil des technologies de l'information et des communications (CTIC).

Ce rapport a été produit par la Smith School of Business de l'Université Queen's avec le soutien généreux de l'équipe de recherche et de politique du CTIC.

Résumé

Ce rapport propose un modèle stratégique de montée en compétences pour les organisations modernes, en mettant l'accent sur la progression des travailleurs noirs et autochtones dans le secteur de la vente au détail au Canada et sur le renforcement de leurs compétences numériques. Il présente des arguments convaincants sur les avantages potentiels de la représentation des personnes noires et autochtones dans le secteur du commerce de détail, synthétise les données sur les obstacles à la mobilité, passe en revue les principales approches et études de cas en matière de montée en compétences, et distille des principes de conception pour la mise en place de programmes équitables et évolutifs qui servent les objectifs des entreprises et des communautés.

Les études sur la gestion autochtone soulignent en outre que les notions conventionnelles et individualistes de réussite sont souvent en conflit avec les valeurs autochtones, qui mettent l'accent sur le bien-être de la communauté, les obligations relationnelles et la continuité culturelle, en plus des revenus et de la progression professionnelle. De nombreux travailleurs autochtones doivent faire face à un « double changement culturel » dans des organisations qui leur semblent peu sûres ou aliénantes. Le présent rapport considère donc que la sécurité culturelle, la gouvernance autochtone et l'alignement sur les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR) sont des conditions nécessaires à une participation, à une conservation et à une incidence significatives. Toute montée en compétences qui ne tient pas compte du pouvoir, de l'histoire et de l'identité risque de renforcer les inégalités qu'elle cherche à résoudre.

Ce rapport identifie cinq familles interdépendantes de modèles efficaces de montée en compétences : l'apprentissage axé sur les compétences, l'apprentissage par l'expérience et l'apprentissage collaboratif, l'apprentissage tout au long de la vie, la stratégie de transformation numérique et la planification de la main-d'œuvre fondée sur les données. Les initiatives les plus performantes au Canada et à l'étranger (par exemple, NPower Canada, la World Innovation League, Merit America, les conseils de sécurité de l'emploi en Suède, SkillsFuture/Workforce Skills Qualifications [WSQ] à Singapour et le compte personnel de formation [CPF] en France) ont les mêmes caractéristiques essentielles : une conception

conjointe approfondie avec les employeurs et un alignement sur le marché du travail; des titres de compétences modulaires, superposables et reconnus par l'industrie; un apprentissage intensif intégré au travail; un mentorat solide et un soutien par les pairs; et des services complets pour les groupes méritant l'équité. Ces programmes obtiennent des taux élevés d'achèvement et de placement des finissants sur le marché du travail ainsi que des gains salariaux à grande échelle après la formation lorsqu'ils associent des compétences techniques avec un accompagnement, une orientation professionnelle et l'engagement des employeurs à embaucher et à promouvoir.

Sur la base de ces données, le présent rapport propose un modèle de montée en compétences axé sur le commerce de détail pour les travailleurs noirs et autochtones, organisé autour d'échelons de carrière et de parcours de compétences numériques clairement définis. Les rôles de débutant, de superviseur, de spécialiste, de responsable de magasin et d'entreprise sont liés à des compétences explicites (par exemple, le service à la clientèle, les systèmes de commerce électronique, la gestion des stocks et des commandes, la maîtrise des données, la sensibilisation à la cybersécurité, la direction et la collaboration interfonctionnelle). La formation est axée sur les compétences, modulaire et largement intégrée au travail au moyen d'une prestation mixte (pratique sur le lieu de travail, microapprentissage, modules en ligne et accompagnement en personne), ce qui permet aux employés de progresser tout en maintenant leur revenu et en gérant leurs responsabilités en matière de soins.

Les principes de conception recommandés sont les suivants :

Sécurité culturelle et gouvernance partagée au centre : Conception et gestion de programmes en collaboration avec des organisations dirigées par des personnes noires et des autochtones; intégration des visions du monde autochtones, du contexte local et du contenu aligné sur la CVR dans les programmes d'études et la gouvernance.

Des échelons de carrière visibles et crédibles : Prestation de plans de carrière transparents pour le commerce de détail et d'une plateforme numérique qui relie la formation spécifique aux critères de promotion, à la progression salariale et à la mobilité vers des postes de spécialistes et d'entreprises.

Utilisation de l'apprentissage flexible, mixte et modulaire avec des soutiens solides : Prestation de modules courts et superposables; reconnaissance des acquis; intégration du mentorat, des promotions de pairs, des horaires adaptés à la garde d'enfants et des aides à l'accès numérique.

Une planification de la main-d'œuvre fondée sur des données pour assurer l'équité : Utilisation d'inventaires de compétences et d'analyses du marché du travail pour cibler la formation, personnalisation des plans d'apprentissage et suivi de la participation, de l'achèvement, de l'avancement et des résultats salariaux par groupe d'identité.

S'il est mis en œuvre à grande échelle, ce modèle devrait améliorer la représentation des travailleurs noirs et autochtones aux différents échelons de carrière dans le commerce de détail, augmenter les revenus et la sécurité de l'emploi, renforcer la conservation et la mobilisation, et améliorer la préparation au numérique et la capacité d'innovation des organisations. Ce rapport conclut que, lorsqu'elle est conçue dans une optique d'équité et de sécurité culturelle, la montée en compétences peut fonctionner non seulement comme un outil de productivité, mais aussi comme un levier de changement systémique sur le marché du travail de la vente au détail au Canada.

Table des matières

Préface	2
Résumé.....	3
Introduction	6
Diversité, marchés du travail et arguments économiques en faveur de la montée en compétences des travailleurs noirs et autochtones du commerce de détail	7
Obstacles à la mobilité économique des travailleurs noirs et autochtones du commerce de détail au Canada.....	11
→ Écarts salariaux racisés et stratification sectorielle.....	11
→ Discrimination persistante et exclusion structurelle	11
→ Chômage, travail précaire et risque d'automatisation.....	12
→ Obstacles supplémentaires à la participation à la formation	13
Cadres culturels et perspectives autochtones concernant la réussite	14
→ Les modes d'existence, d'organisation et de relation autochtones.....	14
→ La sécurité culturelle et les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation	14
Modèles de montée en compétences et pratiques exemplaires	15
→ Modèles axés sur les compétences	16
→ Modèles d'apprentissage par l'expérience et d'apprentissage collaboratif	19
→ Modèles d'apprentissage tout au long de la vie.....	21
→ Modèles de stratégie pour la transformation numérique.....	23
→ Modèles de planification des effectifs fondés sur des données.....	24
Aller de l'avant : Ce que cela implique pour la conception des programmes de montée en compétences	26
Échelons de carrière et compétences numériques dans le commerce de détail.....	27
→ Échelons de carrière dans le commerce de détail	27
→ Compétences numériques dans le commerce de détail.....	29
Proposition d'un modèle de montée en compétences dans le commerce de détail pour les travailleurs noirs et autochtones	32
→ Cartographie et visibilité des parcours professionnels.....	32
→ Personnaliser les programmes de développement des employés.....	32
→ Intégrer la montée en compétences dans la progression professionnelle	33
→ Méthodes de prestation : Apprentissage sur le lieu de travail et apprentissage modulaire	33
→ Mentorat et soutien par les pairs adaptés à la culture	34
→ Prestation flexible et mixte	34
→ Accent sur les compétences transférables.....	34
→ Partenariats avec les employeurs et la communauté	34
Conclusion	35
Références	37

Introduction

La montée en compétences est devenue une stratégie centrale pour les organisations qui cherchent à rester compétitives face aux changements technologiques rapides et à l'évolution de la demande de main-d'œuvre. Définie comme l'aide apportée aux employés pour l'acquisition de compétences nouvelles et pertinentes, la montée en compétences améliore les performances dans les fonctions actuelles et prépare les travailleurs aux responsabilités futures (OCDE 2023; Forum économique mondial 2023).

Contrairement au recyclage professionnel, qui prépare les employés à des rôles entièrement nouveaux, la montée en compétences s'appuie sur les connaissances existantes pour élargir les compétences dans le cadre du poste actuel de l'employé ou d'un poste en évolution. Il s'agit généralement d'une initiative à l'échelle de l'organisation conçue pour stimuler la performance, l'efficacité et l'adaptabilité (Institut Aspen 2021; PwC 2023). Les organisations qui accordent la priorité à la mobilité interne et à l'avancement professionnel stratégique réussissent jusqu'à sept fois mieux à stimuler la transformation et la croissance et ont 17 fois plus de chances d'être à la pointe de l'innovation sur leurs marchés (Upskill America 2025). Lorsqu'elle est mise en œuvre de manière efficace, la montée en compétences accroît la flexibilité de la main-d'œuvre, améliore les performances des employés dans diverses fonctions et informe le personnel des évolutions actuelles du marché (OCDE 2023).

Cependant, la conception d'un modèle robuste de montée en compétences n'est pas simple. Sa réussite dépend non seulement de la volonté des employeurs d'investir des ressources dans la mise en œuvre du programme, mais aussi de la motivation des employés à s'engager dans l'apprentissage (Institut Aspen 2021; Hasan, Brougham et Hossain 2024). Même dans les organisations qui s'engagent financièrement à offrir des possibilités de montée en compétences, la résistance des employés au changement ou leur volonté de participer à ces possibilités peuvent constituer un obstacle. D'une part, les employés peuvent estimer que les avantages potentiels, tels que l'augmentation

des revenus et la sécurité de l'emploi, ne compensent pas le temps et les efforts nécessaires pour participer à une formation. D'autre part, les employés peuvent être réticents à participer si les programmes sont perçus comme mal conçus, inefficaces ou inefficients, ou s'ils ne tiennent pas compte des préférences individuelles et culturelles. C'est pourquoi les initiatives réussies de montée en compétences doivent être conçues de manière réfléchie pour répondre aux divers besoins et obstacles, en veillant à obtenir l'adhésion de l'organisation et des employés (Institut Aspen 2021; Forum économique mondial 2023).

Ce rapport présente un modèle stratégique de montée en compétences conçu pour les organisations modernes, en mettant l'accent sur la progression des travailleurs noirs et autochtones dans le secteur de la vente au détail au Canada et sur le développement des compétences numériques, deux priorités qui deviennent de plus en plus essentielles à mesure de l'évolution de la démographie de la main-d'œuvre et des exigences du lieu de travail. Le présent rapport examine les obstacles persistants à la mobilité professionnelle de ces groupes, fait la synthèse des recherches actuelles et des modèles de programmes exemplaires, et présente les principales pratiques en matière de montée en compétences. Il termine par la présentation de principes de conception et de recommandations claires et réalisables visant à promouvoir des solutions équitables, efficaces et évolutives en matière de renforcement des compétences, qui favorisent la progression individuelle et la transformation organisationnelle.

Diversité, marchés du travail et arguments économiques en faveur de la montée en compétences des travailleurs noirs et autochtones du commerce de détail

Il est essentiel de constituer une filière visible de talents noirs et autochtones et d'investir dans le développement des compétences; les changements démographiques du Canada renforcent d'autant plus cette nécessité. Entre 2016 et 2021, la population autochtone a augmenté de près de 9 %, dépassant la population non autochtone, particulièrement en Alberta, au Manitoba et en Ontario (Statistique Canada 2022).

La population noire affiche une tendance à la hausse similaire. En 2021, les Canadiens noirs représentaient 4,3 % de la population, contre 3,5 % en 2016, ce qui en faisait le troisième groupe racisé en importance après les populations sud-asiatiques et chinoises (Domey et Patsiurko 2024). Ensemble, les communautés noires et autochtones représentent environ 9,5 % de la population totale du Canada, ce qui témoigne de la diversité croissante du pays. Compte tenu de ces évolutions démographiques, la promotion de talents noirs et autochtones peut offrir des avantages commerciaux directs.

Cela est d'autant plus vrai que les valeurs sociales et la diversité démographique sont devenues des forces décisives dans le comportement des consommateurs. En effet, deux tiers des Américains déclarent que leurs choix d'achat sont influencés par leurs valeurs (McKinsey & Company 2022). L'augmentation de la diversité devrait encore amplifier les variations dans les préférences des acheteurs. Ce changement place la barre plus haut en matière de représentation dans l'ensemble du commerce de détail. Les acheteurs s'attendent à se voir reflétés dans les marques qu'ils soutiennent, qu'il s'agisse des produits, de la commercialisation, du personnel de première ligne ou de la direction. En même temps, les détaillants de niche et les détaillants axés sur la communauté, amplifiés par les places de marché en ligne qui facilitent l'accès aux produits mondiaux et locaux, gagnent des adeptes fidèles. Par conséquent, les grands détaillants qui ne parviennent pas à faire preuve d'une représentation authentique risquent de

perdre des parts de marché au profit de marques qui sont en prise directe avec l'identité et les valeurs de leurs clients.

La dynamique concurrentielle reflète déjà cette évolution. Le Black Business Accelerator d'Amazon et les partenariats de Shopify avec des organisations se consacrant aux questions touchant les personnes noires, soutiennent les petites et moyennes entreprises (PME) fondées par des entrepreneurs noirs, ce qui intensifie la concurrence pour les consommateurs noirs et autochtones sur ces plateformes (Amazon 2021). Les entreprises qui ne reflètent pas ou qui n'impliquent pas ces communautés sont confrontées à une menace concurrentielle croissante. Les détaillants prennent également des engagements visibles en raison de l'évolution de la composition du marché. En juin 2021, Ulta a pris l'engagement de consacrer 15 % de son espace de vente à des marques appartenant à des personnes noires et d'allouer 25 millions de dollars à des actions en faveur de la diversité et de l'inclusion. En 2021, Target (États-Unis) s'est engagé à dépenser 2 milliards de dollars auprès d'entreprises appartenant à des personnes noires d'ici 2025 et à intégrer plus de 500 fournisseurs appartenant à des personnes noires dans la sélection de produits, la logistique et les installations. Après avoir pris l'engagement «Quinze pour cent», Sephora (États-Unis) a depuis augmenté sa sélection de produits de marques appartenant à des personnes noires (de 8 à 28 d'ici à 2023) et a atteint 15 % dans le domaine des soins capillaires, signe d'un accès durable pour les fondateurs noirs et d'une

visibilité pour les consommateurs noirs. Ces nouvelles tendances reflètent la réaction des entreprises à l'évolution de la démographie et de la composition des produits.

Il est pratique et important de permettre la montée en compétences et la promotion de talents noirs et autochtones pour s'aligner sur l'évolution des priorités des acheteurs. L'augmentation de la représentation des personnes noires et autochtones dans les postes de direction et de contact avec la clientèle permet d'attirer et de fidéliser une clientèle diversifiée, d'approfondir l'appartenance à la clientèle et de renforcer la confiance et la loyauté. Les dirigeants noirs et autochtones dans les domaines de la gestion, de la présentation des marchandises, de l'approvisionnement et du numérique peuvent identifier les produits à fort potentiel, renforcer les relations avec les fournisseurs et garantir des sélections de produits adaptées aux particularités culturelles. Grâce à leur connaissance de la culture et à leurs liens avec la communauté, ces employés peuvent élargir les réseaux de fournisseurs et enrichir la diversité des produits. Des données provenant d'Australie indiquent que les organisations qui atteignent un seuil de 3,8 % de main-d'œuvre autochtone sont plus susceptibles de maintenir des pratiques axées sur les personnes autochtones (Eva et al. 2025). Cela suggère qu'en tirant parti des relations et des perspectives des employés, les détaillants peuvent élargir leur sélection de produits, garantir la pertinence de leurs produits et favoriser une croissance durable.

En outre, une main-d'œuvre diversifiée se renforce elle-même en attirant et en retenant des talents divers. La montée en compétences et la promotion d'employés noirs et autochtones à des postes plus élevés sont essentielles pour renforcer la conservation. Selon Glassdoor, 76 % des demandeurs d'emploi et des salariés considèrent que la diversité est importante lorsqu'ils évaluent les entreprises et les offres d'emploi. Le groupe Neiman Marcus, par exemple, a mis en œuvre une stratégie « d'interruption des préjugés » fondée sur des données, comprenant entre autres des listes de candidats et des comités diversifiés, un langage inclusif, un recrutement fondé sur les compétences et des modalités de travail flexibles. Il a dépassé ses objectifs de diversité des dirigeants pour 2025 avant la date prévue, tout en améliorant la conservation et l'engagement, en particulier chez les femmes et les personnes de couleur (Neiman Marcus Group 2023; Socha 2024). L'investissement dans le développement des

employés amplifie encore ces effets : 94 % des employés déclarent qu'ils resteront plus longtemps si leur entreprise investit dans leur formation et leur développement (LinkedIn 2019). Des données australiennes montrent également que les organisations ayant des dirigeants autochtones ont 50 à 60 % plus de chances de maintenir un taux d'emploi autochtone de 3,8 % ou plus (Eva et al. 2025). La promotion de la diversité à tous les niveaux de l'organisation favorise le sentiment d'appartenance et la satisfaction au travail, renforçant ainsi la conservation grâce aux incitations combinées de l'alignement culturel et de l'inclusion.

En outre, la diversité des employés peut renforcer l'innovation et l'efficacité. Les environnements inclusifs encouragent les employés à partager des compétences et des perspectives distinctes, ce qui génère des retombées à l'échelle de l'organisation. Les preuves causales montrent qu'une plus grande inclusion perçue par les employés augmente la production d'innovation, mesurée par le nombre et la valeur des brevets, en utilisant des indices construits à partir d'évaluations à grande échelle par les employés (Eva et al. 2025). Les détaillants canadiens reconnaissent que la diversité, l'inclusion et la santé mentale sont essentielles à la réussite des opérations commerciales. Les études montrent que la santé mentale et la mobilisation des travailleurs s'améliorent considérablement lorsqu'ils se sentent écoutés, valorisés et psychologiquement en sécurité. Le prix des meilleurs employeurs pour la diversité au Canada indique que les entreprises qui accordent la priorité à la diversité et à l'inclusion font preuve d'une plus grande résilience, d'un meilleur moral d'équipe et d'une plus grande innovation. De même, la diversité raciale des cadres supérieurs et inférieurs est associée à des gains de productivité de l'ordre de 729 \$ à 1590 \$ par employé et par an, les avantages les plus importants étant obtenus lorsque les deux niveaux sont diversifiés (Richard, Triana et Li 2020). Des données transnationales établissent un lien entre la diversité des dirigeants et les performances. Dans une étude portant sur 1700 entreprises réparties dans plusieurs pays, les entreprises dont la diversité des dirigeants est supérieure à la moyenne ont enregistré une augmentation d'environ 19 points de pourcentage du chiffre d'affaires issu de l'innovation (part des ventes provenant de nouveaux produits et services) et de 9 points de pourcentage des marges du bénéfice avant intérêts et impôts (BAII), ce qui démontre

un lien direct entre l'innovation et la rentabilité (Boston Consulting Group 2018). En outre, les entreprises présentant une « diversité bidimensionnelle » (y compris la diversité raciale/ethnique) étaient 45 % plus susceptibles de déclarer une croissance de leur part de marché et 70 % plus susceptibles de s'emparer d'un nouveau marché.

Les entreprises canadiennes de vente au détail, telles que Les Compagnies Loblaw Ltée, Home Depot Canada, la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) et Safeway Canada, ont réalisé des progrès considérables en matière de diversité, d'équité et d'inclusion grâce à des programmes complets qui soutiennent les groupes sous-représentés, et certaines d'entre elles ont obtenu le prix de meilleurs employeurs pour la diversité au Canada en 2024 et en 2025.

Les Compagnies Loblaw Ltée a obtenu une reconnaissance grâce à sa structure de gouvernance en matière de culture et d'inclusion : quatre groupes de ressources pour les employés (Go Further Women, Able, Embrace Your Roots, PROUD) reçoivent un financement spécifique et obtiennent des résultats mesurables avec 28 % des postes de direction et 34 % des postes de gestion occupés par des membres de minorités visibles (Loblaw 2024). Les principales initiatives comprennent l'atelier « Even Better3 » pour plus de 70 000 collègues en 2024; des programmes de mentorat ciblés (cercles de pairs pour les femmes dirigeantes, accompagnement pour les employés noirs, direction THRIVE pour les membres 2SLGBTQIA+); des partenariats avec plus de 1800 groupes communautaires; une couverture de soins d'affirmation de genre; un programme de subventions communautaires d'un million de dollars; et l'intégration de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) dans les plans d'incitation à court terme.

**Loblaw
Companies
Limited**

Home Depot Canada a mis en place un conseil de direction de l'EDI avec 25 capitaines au niveau du district et 5 groupes de ressources pour les employés totalisant plus de 2600 membres (Orange Women's Network, Orange Ability, Orange Pride, Orange Mosaic, Orange Circle). L'entreprise procède à une planification semestrielle des talents, en intégrant des mesures de diversité pour la représentation, l'embauche et la promotion; exige des objectifs de performance en EDI pour tous les dirigeants avec l'approbation par le directeur général des plans d'action annuels; met en œuvre des initiatives de direction pour les femmes; offre un mentorat aux cadres supérieurs pour les femmes et les talents PANDC; offre une formation sur les préjugés inconscients et la direction inclusive; gère un groupe de travail interfonctionnel sur l'accessibilité; et célèbre des événements culturels sur tous les sites.



LCBO

La **LCBO** a mis en place un conseil de direction pour l'inclusion qui s'occupe des questions d'équité et de racisme au moyen d'une feuille de route pluriannuelle ciblant 10 domaines d'action, 4 groupes de ressources pour les employés comptant environ 2100 membres (PEARLS, Pride Network, AdaptLCBO, Women's Action Alliance) et 700 ambassadeurs de la bonne culture qui stimulent la mobilisation au niveau de la base. Parmi les programmes notables, citons l'initiative «Spirit of Inclusion», qui offre plus de 24 000 \$ en bourses d'études, mentorat et stages coopératifs rémunérés à des femmes issues de la diversité qui entrent dans l'industrie des boissons alcoolisées, grâce à des partenariats avec le George Brown College, le Niagara College, l'Université Brock et le Collège Algonquin; des objectifs de performance inclusifs obligatoires pour tous les dirigeants; le programme «We Belong Here» pour les personnes en situation de handicap; l'accompagnement «Raw Courage» pour les femmes dirigeantes; et une stratégie de santé globale («Whole Person Health») promouvant la sécurité psychologique.

Outre les initiatives d'inclusion raciale, les entreprises des secteurs de la vente au détail et autres ont mis en œuvre des programmes visant à diversifier les bassins de talents, y compris les personnes en situation de handicap. Le groupe de ressources d'employés (GRE) Habiletés diverses d'Air Canada offre une plateforme et une voix unie à toutes les personnes en situation de handicap. Safeway Canada a élaboré une stratégie globale en matière de diversité qui repose sur trois impératifs commerciaux : la création d'expériences accueillantes pour les clients qui reflètent les caractéristiques démographiques de la communauté, la stimulation de l'innovation grâce à des perspectives diverses et l'accès à des bassins de talents sous-utilisés. Cette stratégie a permis de recruter des talents diversifiés, y compris des personnes aveugles et sourdes, à des postes de direction. L'entreprise a favorisé une culture organisationnelle inclusive au moyen de plusieurs mécanismes. Tous les cadres ont suivi des ateliers obligatoires d'une journée sur la diversité. Cinq conseils de la diversité au niveau des districts de Colombie britannique, composés de cadres et d'employés, ont élaboré des mandats annuels. Les recruteurs des magasins ont mis en œuvre des initiatives en faveur de la diversité sur les différents sites. Safeway a obtenu des résultats mesurables dans plusieurs domaines démographiques. Les minorités visibles représentaient 26 % des employés, 27 % des gérants adjoints et 11 % des gérants de commerce de détail. Les femmes représentaient 58 % des employés, 29 % des gérants adjoints et 13 % des gérants de commerce de détail. Environ 5 % des employés étaient des personnes en situation de handicap, tandis que 5 % étaient des personnes autochtones (dont 8 % occupaient des postes de gérant ou gérant adjoint de commerce de détail). L'entreprise a mis en place de vastes programmes de développement, notamment un programme de mentorat où chacun est à la fois mentor et encadré, un programme de développement de la direction dans le commerce de détail avec des plans transparents de développement des cadres en 200 points, des chapitres Toastmasters obligatoires et un groupe de mise en réseau des femmes qui a considérablement augmenté la représentation des femmes dans la direction. Les études de cas du Centre de formation des entreprises de l'Ontario présentent des pratiques d'embauche similaires et fructueuses intégrant les personnes en situation de handicap dans de nombreux secteurs, montrant comment les entreprises pallient les pénuries de main-d'œuvre tout en créant des opportunités pour les personnes en situation de handicap.

Obstacles à la mobilité économique des travailleurs noirs et autochtones du commerce de détail au Canada

Les travailleurs noirs et autochtones du commerce de détail au Canada se heurtent à des obstacles persistants et croisés à la mobilité économique qui sont profondément enracinés dans l'héritage du racisme systémique, du colonialisme et de l'exclusion structurelle du pays. Ces communautés sont surreprésentées dans les emplois précaires et mal rémunérés du commerce de détail, qui est l'un des principaux secteurs d'emploi pour les deux groupes, tout en restant sous-représentées dans les emplois bien rémunérés et axés sur la technologie, malgré la demande croissante de talents numériques.

Ces disparités ne sont pas dues à des lacunes individuelles, mais plutôt à un système façonné par des injustices historiques et des préjugés institutionnels persistants. Des facteurs tels que la discrimination à l'embauche, la dévalorisation des titres de compétence obtenus antérieurement, l'accès limité au développement professionnel et l'isolement géographique contribuent à l'exclusion des travailleurs noirs et autochtones de la promotion économique. Pour relever ces défis, il ne suffit pas de combler un « écart de compétences ». Pour être efficaces, les programmes de montée en compétences et de recyclage professionnel doivent s'attaquer directement aux barrières culturelles, structurelles et psychologiques qui influencent les expériences vécues par ces travailleurs.

Écarts salariaux racisés et stratification sectorielle

Les données sur les salaires mettent en évidence des disparités persistantes et importantes. Au Canada, les travailleurs noirs et autochtones gagnent toujours moins que leurs homologues non racisés, même en tenant compte de leur formation et de leur expérience. Un rapport du Centre canadien de politiques alternatives (CCPA) datant de 2025 a révélé qu'en 2024, le salaire horaire médian des travailleurs racisés âgés de 25 à 54 ans était de 29,63 \$, contre 35,02 \$ pour les travailleurs blancs, soit un écart de 15 % (Scott 2025). Pour les peuples autochtones, les disparités sont tout aussi prononcées. Selon un rapport de Statistique Canada datant de 2022, les membres des Premières Nations vivant hors réserve gagnaient un salaire horaire médian de 28,78 \$, soit un écart de 11 % par rapport aux travailleurs

non autochtones, tandis que les travailleurs métis gagnaient 30,38 \$ de l'heure, soit un écart de 7 % (Statistique Canada 2024).

Ces écarts salariaux sont encore plus prononcés dans le secteur du commerce de détail, où les travailleurs noirs et autochtones sont représentés de manière disproportionnée dans les postes de caissiers et de vendeurs de première ligne. Ces fonctions sont généralement rémunérées en dessous de la moyenne nationale. En décembre 2024, le Guichet-Emplois du gouvernement du Canada indiquait un salaire horaire médian de 15,50 \$ pour les caissiers, la plupart d'entre eux gagnant entre 15,00 \$ et 18,50 \$ de l'heure, ce qui est nettement inférieur à la moyenne nationale pour les autres professions. Cette concentration dans des postes moins bien rémunérés dans le secteur de la vente au détail limite non seulement le potentiel de revenus, mais réduit également l'accès au développement professionnel parrainé par l'employeur. Par conséquent, les travailleurs noirs et autochtones sont plus susceptibles de se trouver dans un « piège à compétences », où ceux qui occupent des emplois peu qualifiés et à haut risque ont le moins de possibilités d'accéder à une montée en compétences et de progresser dans leur carrière.

Discrimination persistante et exclusion structurelle

De nombreuses études quantitatives et qualitatives démontrent que les travailleurs noirs et autochtones au Canada sont confrontés à une exclusion systémique dans de multiples aspects du lieu de travail, y compris l'embauche, la promotion et la culture organisationnelle.

Par exemple, une enquête de l'Université York a révélé que 75 % des Canadiens noirs considéraient le racisme au travail comme un obstacle important à la progression professionnelle (Foster et al. 2023). Ces inégalités se manifestent par une sous-représentation constante des employés noirs et autochtones dans les postes de direction, une surveillance accrue lors des évaluations des performances et un accès limité aux possibilités de formation et de progression (Agarwal et al. 2024).

Les travailleurs autochtones signalent souvent qu'ils sont relégués à des rôles symboliques ou de liaison au sein d'organisations non autochtones, où leurs contributions sont fréquemment marginalisées et leurs identités culturelles sous-évaluées. Des études menées par Salmon, Chavez et Murphy (2023) soulignent que de nombreux employés autochtones perçoivent leur lieu de travail comme culturellement aliénant et dangereux, en particulier dans les environnements dépourvus de direction autochtone ou de soutien adapté à la culture. L'exclusion ou la dévalorisation des systèmes de savoir autochtone nuit à la conservation et contribue à ce que les spécialistes appellent un «double changement culturel», dans lequel les travailleurs autochtones doivent constamment concilier des attentes organisationnelles et communautaires contradictoires.

De nombreux chercheurs affirment que ces expériences sont profondément enracinées dans les incidences durables du colonialisme, qui continuent de faire surface sous la forme de pratiques discriminatoires à l'encontre des employés et des entrepreneurs autochtones (Banerjee et Tedmanson 2010; Bohonos 2021; Down 2012; Henry et Wolfgramm 2018; Huang, Fowler, et Baskerville 2016; Jenkins 1977; Macpherson et al. 2021; Truhon 2008). Les barrières systémiques ont des conséquences tangibles, telles que l'accès limité aux services publics et financiers qui entravent la réussite entrepreneuriale (Gunewardena et Seck 2020). En outre, les travailleurs autochtones sont souvent confrontés à des cultures organisationnelles qu'ils perçoivent comme excluantes ou dangereuses. Les recherches montrent régulièrement que, dans ces environnements, les contributions des employés autochtones sont souvent sous-évaluées et leurs rôles sont étroitement définis (Bohonos 2021; Haar et Martin 2021).

Chômage, travail précaire et risque d'automatisation

En 2024, le taux de chômage des populations noires et autochtones au Canada était de 13 %, soit près du double de la moyenne nationale de 6,9 %. Cette disparité reflète des schémas plus larges de ségrégation sectorielle au sein du marché du travail canadien. Plus de 30 % des travailleurs noirs et plus de 28 % des travailleurs autochtones sont employés dans le commerce de détail et dans d'autres fonctions de service faiblement rémunérées, contre 18 % des Canadiens non racisés (Statistique Canada 2024).

Les comparaisons internationales mettent encore plus en évidence ces inégalités. Les données de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) montrent que dans l'ensemble des pays membres, y compris le Canada, il existe un écart de 20,2 points de pourcentage entre les adultes autochtones et non autochtones en matière d'emploi dans les zones rurales, alors que dans les zones urbaines, cet écart est de 8,4 points de pourcentage. Ces chiffres soulignent les obstacles persistants à la stabilité de l'emploi et à la mobilité ascendante auxquels sont confrontés les travailleurs noirs et autochtones, en particulier dans les secteurs et les régions où les opportunités économiques sont déjà limitées.

De nombreux emplois dans le commerce de détail occupés par des travailleurs noirs et autochtones sont non seulement mal payés, mais aussi très précaires, caractérisés par des postes à temps partiel, temporaires et sans avenir, avec de faibles perspectives de progression. Près de 29 % des travailleurs noirs et 26 % des travailleurs autochtones des secteurs du commerce de détail et des services sont employés à temps partiel à leur insu, contre 18 % des travailleurs non racisés. Cette concentration disproportionnée d'emplois instables rend les travailleurs noirs et autochtones particulièrement vulnérables aux chocs économiques et limite considérablement leurs possibilités d'évolution de carrière à long terme.

La vulnérabilité structurelle à laquelle sont confrontés les travailleurs noirs et autochtones est renforcée par la menace de l'automatisation. Comme l'ont présenté Broady et al. (2021), les travailleurs noirs et autochtones sont concentrés de manière disproportionnée dans des professions présentant un risque élevé d'automatisation et une sécurité d'emploi

limitée. Par exemple, les postes de caissiers et de commis, qui sont souvent occupés par des travailleurs noirs et autochtones, sont parmi les plus susceptibles d'être automatisés. Environ 28 % des travailleurs noirs et 27 % des travailleurs autochtones occupent des emplois dont la probabilité d'automatisation est de 70 % ou plus, contre 21 % des travailleurs non racisés.

La pandémie de COVID-19 a fortement amplifié les inégalités existantes sur le marché du travail. En 2020, les pertes d'emploi ont atteint 19 % pour les travailleurs noirs, 17 % pour les travailleurs autochtones et 11 % pour les travailleurs non racisés. Ces vulnérabilités croisées ont conduit à un « piège de l'obsolescence des compétences » : les personnes les plus susceptibles de perdre leur emploi, qui occupent souvent des postes précaires et mal rémunérés, sont aussi les moins susceptibles d'avoir accès à des possibilités de montée en compétences et de recyclage professionnel. Cette dynamique perpétue les cycles d'insécurité économique et limite les possibilités d'accès à un emploi stable et bien rémunéré pour les travailleurs noirs et autochtones.

Indicateur (Commerce/ service technique)	Travailleurs noirs	Travailleurs autochtones	Travailleurs non racisés
Emploi à temps partiel à leur insu	29 %	26 %	18 %
Emplois présentant un risque élevé d'automatisation (≥70 %)	28 %	27 %	21 %
Perte d'emploi pendant la période de COVID (2020)	-19 %	-17 %	-11 %

Tableau 1 : Indicateurs de précarité de l'emploi, de risque d'automatisation et d'impacts de la pandémie par groupe de travailleurs.

Obstacles supplémentaires à la participation à la formation

Même lorsqu'il existe des programmes de montée en compétences, les travailleurs noirs et autochtones sont souvent confrontés à des obstacles supplémentaires qui limitent leur participation :

L'écart numérique : L'accès limité à un Internet fiable et à haut débit reste un obstacle majeur pour de nombreuses communautés autochtones, en particulier celles situées dans les régions rurales et éloignées. En Saskatchewan, par exemple, 1,7 % des ménages vivant dans les réserves répondent aux normes de large bande fixées par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC). Ce manque de connectivité limite l'accès aux formations en ligne et aux ressources de formation numérique et entraîne des taux d'attrition plus élevés dans les programmes de montée en compétences, les participants étant confrontés à un service Internet peu fiable (ISDE Canada 2025).

La charge de la garde d'enfants : Les femmes racisées et autochtones soutiennent de manière disproportionnée la charge des soins non rémunérés, y compris les soins aux enfants et aux personnes âgées. Cette responsabilité réduit leur capacité à participer aux programmes de formation, en particulier ceux qui sont programmés le soir ou en fin de semaine. Des études et des rapports politiques soulignent qu'en l'absence de services de garde d'enfants abordables, accessibles et culturellement adaptés, de nombreuses femmes sont contraintes de renoncer à des possibilités de montée en compétences, ce qui ne fait qu'accentuer les inégalités entre les sexes et les races au sein de la population active.

La reconnaissance des titres de compétences et les biais liés à « l'expérience canadienne » : Pour les immigrants noirs et les professionnels autochtones possédant des compétences informelles ou non accréditées, les exigences des employeurs en matière d'expérience canadienne et de diplômes officiels limitent l'accès à des postes plus qualifiés.

La méfiance institutionnelle : Les injustices historiques et les discriminations persistantes ont suscité une profonde méfiance de la part de nombreuses communautés noires et autochtones à l'égard des agences gouvernementales et des entreprises. Cette méfiance se traduit par des taux de participation plus faibles aux initiatives de formation menées par le gouvernement ou les employeurs, à moins que les programmes ne soient conçus en collaboration avec des organisations autochtones ou noires et qu'ils ne soient visiblement dirigés par elles. En l'absence d'approches sécuritaires sur le plan culturel et axées sur la communauté, les efforts visant à impliquer ces groupes dans la montée en compétences et le recyclage professionnel sont souvent insuffisants.

Cadres culturels et perspectives autochtones concernant la réussite

Les modes d'existence, d'organisation et de relation autochtones

Salmon, Chavez et Murphy (2023) proposent un cadre convaincant pour comprendre les défis auxquels sont confrontés les travailleurs et les entrepreneurs autochtones. Après avoir passé en revue plus de 3 000 articles, ils ont identifié trois thèmes dans la recherche sur les organisations autochtones : (1) les modes d'existence autochtones, (2) l'organisation autochtone et (3) les relations autochtones.

La littérature montre que les entrepreneurs autochtones s'appuient fortement sur l'identité culturelle, les réseaux relationnels et les valeurs communautaires (Cahn 2008; Klyver et Foley 2012; Logue et al. 2018; Matias et al. 2018; Peredo et McLean 2013; Warren, Mika et Palmer 2017; Widjojo et Gunawan 2020). Ils s'appuient sur des réseaux sociaux denses pour le développement et la pérennité des entreprises (Henry, Dana et Murphy 2018; Tapsell et Woods 2010; Tretiakov et al. 2020). Ces dynamiques relationnelles font partie intégrante de la manière dont les activités commerciales sont conceptualisées et effectuées. La réussite n'est pas uniquement définie en termes personnels ou financiers; au contraire, les entrepreneurs autochtones donnent souvent la priorité à la lutte contre la pauvreté (Anderson, Dana et Dana 2006; Peredo 2003), au soutien du bien-être familial et communautaire (Imas, Wilson et Weston 2012; Murphy et al. 2020) et à la contribution à la transformation plus large de leurs communautés (Ruwhiu et al. 2021).

La sécurité culturelle et les appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation

Dans les contextes organisationnels, la recherche en expansion examine les pratiques qui favorisent le recrutement et la conservation des employés autochtones. Les catalyseurs

indispensables comprennent les réseaux de soutien social formels et informels (McPhee et al. 2017; Nicholson, Hoyer et Gallant 2011), les programmes de formation adaptés à la culture (Rich et Giles 2015; Wilkinson, Fogarty et Melville 1996) et les conditions de travail qui favorisent un équilibre positif entre la vie professionnelle et la vie privée (Haar et Brougham 2020) et la satisfaction culturelle (Haar et Brougham 2011).

Parmi celles-ci, la formation à la sécurité culturelle est particulièrement importante. Conçue à l'origine pour le secteur des soins de santé, cette approche est de plus en plus pertinente dans tous les contextes d'emploi et d'éducation au Canada. Contrairement à la formation conventionnelle à la diversité ou à la sensibilité, la sécurité culturelle aborde explicitement les déséquilibres de pouvoir dans la prestation de services et la dynamique organisationnelle. Elle reconnaît les différences culturelles et centre l'expérience du bénéficiaire : c'est la personne qui reçoit le service ou la formation qui détermine si l'interaction était respectueuse et culturellement adaptée (Rich et Giles 2015).

Ces pratiques sont étroitement liées aux appels à l'action de la Commission de vérité et réconciliation (CVR 2015), qui préconisent l'éducation et la formation à l'histoire des peuples autochtones, y compris l'héritage des pensionnats, des traités, du droit autochtone et des relations entre la Couronne et les peuples autochtones, ainsi que le renforcement des compétences interculturelles, la résolution des conflits, les droits de la personne et la lutte contre le racisme. L'intégration de ces principes dans les politiques du lieu de travail et les initiatives de développement professionnel est essentielle pour favoriser des environnements inclusifs dans lesquels les employés autochtones peuvent participer pleinement et s'épanouir.

Modèles de montée en compétences et pratiques exemplaires

Modèles axés sur les compétences

Les modèles axés sur les compétences mettent l'accent sur la maîtrise démontrable d'aptitudes, de connaissances et de comportements clairement définis plutôt que sur le temps passé en formation, les apprenants ne progressant que lorsqu'ils satisfont à des normes de performance précisées à l'avance qui correspondent étroitement aux exigences du lieu de travail.

Les facteurs clés de réussite comprennent la participation approfondie des employeurs dans la coconception des programmes, des titres de compétences flexibles et superposables reconnus par l'industrie qui permettent une progression modulaire, des évaluations rigoureuses des compétences plutôt que des exigences de temps de présence, et des soutiens complets, tels que le mentorat, l'accompagnement et l'aide financière pour aider les groupes marginalisés à surmonter les obstacles.

Modèles d'apprentissage par l'expérience et d'apprentissage collaboratif

Les modèles d'apprentissage par l'expérience et d'apprentissage collaboratif sont axés sur la mobilisation active au moyen d'une méthodologie « faire, réfléchir, penser et appliquer », qui repose sur le constructivisme social, où les apprenants travaillent ensemble pour approfondir leur compréhension par la pratique, la résolution de problèmes concrets et la collaboration relationnelle marquée par la confiance, le respect et l'égalité.

Les facteurs de réussite comprennent une formation pratique intensive accompagnée d'un enseignement théorique, d'un mentorat, d'un soutien par les pairs et d'expériences authentiques sur le lieu de travail, ce qui permet d'améliorer l'employabilité, la pensée critique et les habiletés interpersonnelles. Les approches adaptées à la culture, telles que les programmes de mentorat autochtone et les initiatives communautaires dans les communautés autochtones isolées, démontrent comment la transmission culturelle, la narration et le bien-être collectif permettent d'obtenir de bons résultats en matière d'emploi, une meilleure estime de soi et des avantages mutuels pour les mentors et les mentorés.

Modèles d'apprentissage tout au long de la vie

Les modèles d'apprentissage tout au long de la vie dans l'Industrie 4.0 représentent un état d'esprit durable d'éducation continue et personnalisée plutôt que d'acquisition isolée de compétences. Cet état d'esprit est caractérisé par la curiosité, l'initiative, la réflexion et l'adaptabilité, permettant ainsi aux personnes et aux organisations de suivre le rythme de la transformation technologique rapide et de l'évolution des exigences sur le lieu de travail.

Plutôt qu'un modèle autonome, l'apprentissage tout au long de la vie fonctionne comme un principe d'intégration qui peut être intégré à d'autres approches de perfectionnement de la main-d'œuvre, telles que les modèles axés sur les compétences et les modèles reposant sur l'expérience, au moyen de mécanismes tels que l'apprentissage intégré au travail, une collaboration étroite entre l'industrie, les universités et le gouvernement, et des titres de compétences transférables et superposables qui soutiennent le développement tout au long de la carrière.

Modèles de stratégie pour la transformation numérique

Les stratégies de transformation numérique impliquent une approche holistique et systématique qui intègre la technologie, les personnes et les processus afin de combler les écarts croissants en matière de compétences numériques et de favoriser le changement organisationnel, en allant au-delà de la simple numérisation des activités existantes pour modifier fondamentalement la façon dont les organisations fonctionnent et apportent de la valeur grâce à l'adoption technologique alignée, au changement culturel et au réalignement structurel.

Les principes de réussite s'alignent sur les modèles précédents : la mobilisation en profondeur de l'employeur, des systèmes de soutien complets comprenant le mentorat et l'accompagnement et des titres de compétences modulaires; une culture organisationnelle centrée sur les personnes qui privilégie la transparence, la confiance et la sécurité psychologique; des équipes transversales et agiles qui peuvent s'adapter rapidement au changement; des principes d'apprentissage des adultes, tels que la progression asynchrone, soutenue par les pairs et à son propre rythme.

Modèles de planification des effectifs fondés sur des données

La planification des effectifs axée sur les données s'appuie sur une analytique avancée, notamment des inventaires de compétences des employés, des mesures de performance, des données en temps réel sur le marché du travail et des outils augmentés par l'IA, pour identifier de manière proactive les lacunes en matière de compétences, prévoir les besoins futurs en main-d'œuvre, aligner les stratégies de montée en compétences sur les objectifs de l'entreprise, et élaborer des programmes de formation ciblés et personnalisés.

Les facteurs de réussite reprennent les modèles précédents : la mobilisation des employeurs, un soutien complet axé sur l'équité, tout en mettant l'accent sur des éléments spécifiques aux données, tels que le suivi continu et en temps réel du marché du travail et l'ajustement des programmes de formation, la personnalisation des parcours d'apprentissage et le suivi des progrès augmentés par l'IA, l'intégration des boucles de retour d'information des employeurs dans la conception des programmes et une analyse des écarts de compétences qui informe les plans de formation personnels et les stratégies organisationnelles en matière de talents. Collectivement, ces approches fondées sur les données améliorent la souplesse organisationnelle, la compétitivité, la mobilité professionnelle et l'adaptation équitable à l'évolution rapide des marchés du travail.



Modèles axés sur les compétences

Les modèles axés sur les compétences sont devenus un cadre important du perfectionnement de la main-d'œuvre. Ils mettent l'accent sur la maîtrise démontrable d'aptitudes, de connaissances et de comportements clairement définis, plutôt que sur le simple fait de passer un certain nombre d'heures en classe. Dans les modèles axés sur les compétences, les apprenants ne progressent que lorsqu'ils satisfont de manière fiable à des normes de performance prédéfinies, ce qui garantit un alignement étroit entre les résultats de la formation et les exigences du lieu de travail (Le Deist et Winterton 2005). Cette approche s'est avérée particulièrement efficace pour combler les écarts de compétences et pour améliorer les résultats en matière d'emploi au sein de populations et de secteurs divers (Carnevale, Smith et Strohl 2013; Klein-Collins 2012). Les modèles axés sur les compétences menés par les employeurs, tels que «Digital : Présenter aux Canadiens noirs les compétences et

les emplois technologiques» et NPower Canada/ADaPT, illustrent la portée de la mobilisation de l'industrie et des programmes d'études conçus conjointement dans des secteurs à forte croissance, comme l'IA, la technologie financière, la cybersécurité et les technologies de la santé, en intégrant le mentorat, les marathons de programmation et les stages rémunérés, et en incorporant des titres de compétences reconnus par l'industrie provenant de fournisseurs de premier plan (Agarwal et al. 2024 ; Cukier, Findlay et Lee 2023). Par exemple, le programme Digital a placé 340 des 500 stagiaires dans des postes techniques, tandis que NPower Canada a permis à plus de 1600 diplômés, principalement des jeunes racisés et des nouveaux arrivants, d'obtenir des carrières numériques dans des entreprises de Fortune 500, en atteignant des taux de placement de 80 à 85 % et une croissance notable des salaires après la formation (Agarwal et al. 2024 ; NPower Canada 2023).

Lululemon



la vente au détail d'exceller dans leur rôle actuel et de se développer personnellement et professionnellement, avec des parcours régionaux, nationaux et académiques. Leur modèle intégré englobe l'intégration assistée par la technologie, l'accompagnement des objectifs personnels, l'éducation formelle, le bien-être et les incidences sur la communauté, le tout dans le cadre d'un engagement de l'entreprise en faveur des parcours de carrière et d'une culture transparente et solidaire.

Lululemon est une mini-étude de cas intéressante en ce qui concerne son approche de la construction d'un écosystème de montée en compétences qui permet au personnel de

Les aspects notables de leur écosystème de montée en compétences sont les suivants :

A. Intégration et connaissance des produits

- **Plateforme avec tuteur IA** : Élaboré en collaboration avec les étudiants de l'UW iSchool, cet outil web interne alimenté par GPT-4 interroge les nouveaux vendeurs-associés sur les produits, comble les lacunes en matière de connaissances et accélère l'intégration.
- **Formation sur les tissus et les produits** : Grâce à l'apprentissage par le jeu et à des compétitions amicales en magasin, les membres de l'équipe maîtrisent les détails techniques des produits (par exemple, les types d'élasticité, les tissus) d'une manière amusante et engageante.

B. Fixation d'objectifs et développement personnel

- **Outils de planification sur 1/5/10 ans** : Dès le premier jour, les employés élaborent des objectifs personnels et professionnels à long terme à l'aide de modèles et sont associés à un conseiller qui les aide à se fixer des objectifs et à un groupe de responsabilisation, ce qui favorise une connexion et une concentration profondes.
- **Ateliers de direction et accompagnement** : Lululemon traite chaque éducateur (terme utilisé pour désigner un employé de la vente au détail) comme un dirigeant. Ils organisent des séances de mentorat et des « Séries de direction » pour aider le personnel à évoluer vers des rôles de direction.

C. Formation formelle en matière de direction et de gestion

Diplôme d'études commerciales pour les cadres :

En Australie/Nouvelle-Zélande, les directeurs de magasin, de région et de formation (ayant une ou plusieurs années d'expérience en gestion) peuvent s'inscrire à un diplôme de gestion à l'université de Swinburne, qui est intégralement financé.

- Couvre la direction, les ressources humaines (RH), la commercialisation, les activités, la finance et la planification stratégique en huit unités.

- Structuré pour être achevé en 18 mois (prolongé à 21 mois pour tenir compte de la saisonnalité).
- Les diplômés peuvent utiliser jusqu'à huit crédits pour obtenir un diplôme de premier cycle et, après trois ans à temps plein, ils peuvent obtenir un certificat d'études supérieures en administration des affaires, puis un master en administration des affaires (MBA).

D. Apprentissage continu et culture

- **Infolettres de magasin hebdomadaires/bi-hebdomadaires** : Les cadres distribuent des infolettres contenant des mises à jour sur les produits, les performances des magasins régionaux, des mentions spéciales et des informations sur les événements, afin de permettre à tous de rester informés et engagés.
- **Ateliers sur l'esprit, le corps et la communauté** : Des programmes tels que la formation à la santé mentale «Lululemon CARE», introduite en 2023, ainsi que des cours de yoga et des ateliers de pleine conscience, soutiennent le bien-être holistique.
- **Inclusion, diversité, équité et action (IDEA) et Agenda d'Impact** : Le personnel à temps plein dispose chaque année de 40 heures de formation rémunérée et de temps de bénévolat (« journée des valeurs ») pour poursuivre son développement personnel ou des projets communautaires.

E. Développement continu et soutien au personnel

- **Série sur le mentorat et la direction** : Des programmes de développement ciblés aident les employés à acquérir les compétences nécessaires pour progresser.
- **Culture de la transparence et reconnaissance** : Les programmes mettent en lumière les personnes les plus performantes et encouragent le partage des meilleures pratiques entre les différents sites, cultivant ainsi un environnement favorable.

Aux États-Unis, les programmes pour la main-d'œuvre du Cape Cod Community College (4C) et de Merit America démontrent une fois de plus l'efficacité des modèles axés sur les compétences. Le programme 4C aligne les certificats professionnels à court terme sur la demande du marché du travail régional dans les domaines de la santé, des métiers spécialisés et de la santé mentale, avec un taux de placement des finissants sur le marché du travail de 80 à 100 % et des taux élevés de réussite aux certifications pour une base d'apprenants majoritairement PANDC et immigrés (Housel et al. 2023). Merit America cible les adultes qui travaillent et qui n'ont pas de diplôme de quatre ans, en associant des cours asynchrones, des cohortes de pairs et un accompagnement personnalisé pour délivrer des titres de compétences reconnus par l'industrie. Les anciens élèves font état de gains salariaux moyens de 21 000 à 24 000 \$ par an et d'un taux d'achèvement de 80 % (Brookings Institution 2019; Merit America 2023).

Les modèles axés sur les compétences sont également prometteurs dans les contextes humanitaires et de transition professionnelle. Le programme Skilled Birth Attendant (accoucheur qualifié) à la frontière entre la Thaïlande et le Myanmar aligne les objectifs d'apprentissage sur les normes internationales et utilise des examens cliniques structurés pour vérifier les compétences, ce qui se traduit par un taux d'achèvement de 90 % et une amélioration des résultats cliniques (White et al. 2016). Les conseils de sécurité de l'emploi suédois étendent les modèles axés sur les compétences aux services de transition professionnelle, en utilisant les évaluations des compétences et le recyclage pour atteindre un taux de réemploi de 88 % à 90 % pour les travailleurs déplacés, soutenus par une intervention précoce et une collaboration employeur-syndicat (Brookings Institution 2019; Conseils suédois de sécurité de l'emploi 2023).

Au niveau international, le système de qualification des compétences de la main-

d'œuvre (WSQ) de Singapour est un exemple d'infrastructure de modèle axé sur les compétences mûr à l'échelle de l'État. Des cadres sectoriels, élaborés conjointement par les employeurs et les agences gouvernementales, définissent des compétences pour des titres de compétences modulaires et superposables, favorisant l'apprentissage tout au long de la vie et la mobilité sur le marché du travail sans exiger de prérequis académiques formels (SkillsFuture Singapore 2023; Tan 2016).

Parmi les autres exemples notables, citons l'académie technique d'Amazon, l'académie numérique et l'accélérateur de PwC et le partenariat de Guardian Life avec General Assembly, qui utilisent tous des modèles axés sur les compétences structurés pour faire progresser les employés sur la base de leur maîtrise avérée, plutôt que sur la base du temps passé. Ces programmes associent souvent des titres de compétences modulaires, une évaluation rigoureuse et des mesures de soutien, telles que le mentorat, l'accompagnement, les allocations financières et le renforcement de la communauté afin de garantir la réussite de l'apprenant et ses gains sur le marché du travail (Amazon Technical Academy 2023; PwC 2023). Trois idées ressortent de ces programmes. Tout d'abord, les employeurs sont étroitement impliqués pour s'assurer que les compétences enseignées sont à jour et utiles. Deuxièmement, les programmes offrent des titres de compétences flexibles et superposables qui sont reconnus par l'industrie, ce qui facilite l'acquisition progressive de compétences. Troisièmement, un soutien important est mis en place pour aider les personnes issues de groupes marginalisés à surmonter les obstacles. Les faits montrent que, lorsqu'ils sont correctement mis en œuvre, les modèles axés sur les compétences accélèrent l'inclusion de la main-d'œuvre, renforcent les réserves de talents des organisations et produisent des résultats socio-économiques mesurables (Aspen Institute 2021; Carnevale, Smith et Strohl 2013; Klein-Collins 2012).



Modèles d'apprentissage par l'expérience et d'apprentissage collaboratif

Les modèles d'apprentissage par l'expérience et d'apprentissage collaboratif sont devenus des paradigmes centraux dans le perfectionnement de la main-d'œuvre. Ils reposent sur des théories qui mettent l'accent sur la mobilisation active, le constructivisme social et la participation communautaire. L'apprentissage par l'expérience est souvent décrit au moyen d'une méthodologie du «faire, réfléchir, penser et appliquer», soulignant ainsi l'importance de la participation active des apprenants à chaque étape (Butler, Church et Spencer 2019). De même, l'apprentissage collaboratif, ancré dans le constructivisme social, souligne les avantages d'une collaboration entre les apprenants pour approfondir la compréhension. La littérature fait la distinction entre les modèles fonctionnalistes et relationnels de collaboration. Les approches relationnelles, marquées par la confiance, le respect et l'égalité, s'avèrent particulièrement efficaces pour les groupes diversifiés. Les études démontrent systématiquement que ces stratégies d'apprentissage améliorent les résultats, la pensée critique, les habiletés interpersonnelles et l'estime de soi.

Divers programmes de main-d'œuvre mettent en pratique ces principes. Par exemple, l'apprentissage en mécatronique et robotique d'Amazon et le programme de direction Global Voyage de Marriott associent une formation pratique intensive avec un enseignement théorique, un mentorat et un placement des finissants sur le marché du travail, préparant les participants à des rôles spécialisés et à des postes de direction (Amazon 2023; Marriott International 2025). La certification mondiale de mentorat de Randstad illustre en outre comment un mélange de théorie et de pratique, délivré dans un format virtuel et soutenu par les pairs, peut soutenir des normes de mentorat rigoureuses à l'échelle internationale (Randstad 2024).

Les approches adaptées à la culture et fondées sur la communauté ajoutent une autre dimension à l'apprentissage par l'expérience. Les programmes de mentorat autochtone, tels que l'initiative de l'Université de Newcastle, sont centrés sur la transmission culturelle, la narration et le bien-être collectif, et obtiennent de bons résultats en matière d'emploi grâce à

un mentorat adapté à la culture, au soutien des pairs et à l'exposition au monde réel (Burgess et Dyer 2009). Le modèle de bénévolat dans les communautés isolées du Territoire du Nord de l'Australie démontre les avantages réciproques de tels programmes : Les bénévoles acquièrent des compétences culturelles et se développent sur le plan personnel, tandis que les jeunes voient leur estime de soi et leur inspiration augmenter (Cinelli et Peralta 2015).

L'apprentissage intégré au travail montre des résultats positifs significatifs en matière d'emploi lorsque les études universitaires sont associées à des expériences de qualité sur le lieu de travail. Au Canada, près de la moitié des étudiants de l'enseignement postsecondaire de l'Ontario participent à des programmes coopératifs ou à des stages, ce qui leur permet d'améliorer leur employabilité et le transfert de connaissances (Sattler et Peters 2013). Les programmes de compétences numériques intégrés par l'employeur, tels que l'apprentissage intégré au travail de NPower Canada et Digital : Présenter aux Canadiens noirs les compétences et les emplois technologiques, illustrent également l'efficacité des activités de simulation sur le lieu de travail, des projets réels et du mentorat dans le lancement de carrières numériques, en particulier pour les groupes sous-représentés.

Les modèles d'apprentissage fondés sur la communauté et soutenus par les pairs renforcent encore la mobilisation et la préparation à l'emploi. Des programmes tels que Merit America et Jobs for the Future (JFF) relient la théorie à des problèmes authentiques et encouragent le travail d'équipe, l'accompagnement et des parcours de carrière clairs (Brookings Institution, 2019). Ces approches développent la pensée critique, la résolution de problèmes et les habiletés interpersonnelles grâce à des contacts significatifs avec les employeurs et les pairs.

Dans le domaine de la santé et des métiers spécialisés, les programmes par l'expérience, tels que la formation d'accoucheur qualifié pour les réfugiés et les initiatives de main-d'œuvre des collèges communautaires atteignent des taux élevés d'achèvement et de placement des finissants sur le marché du travail grâce à une pratique immersive, au mentorat et

à des soutiens globaux. Les conseils de sécurité de l'emploi suédois institutionnalisent l'apprentissage par l'expérience en matière de transition professionnelle, en offrant des services individualisés d'accompagnement, de recyclage et de placement, et en atteignant des taux de réemploi élevés grâce à des partenariats de collaboration entre employeurs et syndicats.

Des études méta-analytiques confirment que l'apprentissage par l'expérience et l'apprentissage collaboratif produisent systématiquement des résultats supérieurs aux méthodes traditionnelles, avec des gains notables en matière d'empathie, de bien-être, de réussite et de motivation. Les programmes sont plus efficaces lorsqu'ils intègrent des objectifs de groupe, une obligation de rendre compte et un soutien adapté à la culture, ce qui montre que les éléments qui garantissent l'efficacité de ces programmes sont similaires à ceux des modèles axés sur les compétences (Burch et al. 2019; Chan et al. 2021).

Upskill Canada est une plateforme nationale de talents financée par l'Initiative de perfectionnement des compétences pour l'industrie du gouvernement du Canada, qui met en relation des entreprises à croissance rapide avec des talents qualifiés tout en créant de nouveaux parcours de carrière pour les travailleurs. Le programme aide les travailleurs à accéder rapidement à des postes très demandés dans six secteurs à forte croissance : la technologie numérique, la cybersécurité, l'agriculture numérique, la fabrication de pointe, l'écotechnologie et la biofabrication. Upskill Canada place les employeurs, en particulier les PME, au premier plan du développement des compétences. Le programme travaille en partenariat avec des organismes de formation, des associations industrielles, des groupes communautaires et des agences pour l'emploi dans l'ensemble du Canada. Ces partenariats permettent de mettre en place des programmes novateurs de montée en compétences rapide qui sont axés sur la demande et qui répondent aux besoins de l'industrie. Les programmes sont proposés à des participants présélectionnés ayant au moins trois ans d'expérience professionnelle ou bénévole. Ils comprennent une aide au placement des finissants sur le marché du travail tout en intégrant des objectifs d'équité et de diversité.

Upskill Canada fonctionne grâce à un écosystème complet, comprenant entre autres le pôle Upskill Canada Hub, un guichet unique qui met en relation les travailleurs avec des programmes correspondant à leurs compétences et à leurs objectifs de carrière.

L'espace Learning Sandbox fournit des ressources, des ateliers, des webinaires et des outils pour aider les partenaires à mettre en place des programmes efficaces de renforcement des compétences alignés sur le modèle de Palette. Un réseau national de partenaires de prestation reçoit des fonds pour concevoir et mettre en œuvre des programmes dirigés par les employeurs. L'initiative vise à aider plus de 15 000 Canadiens, y compris ceux issus de groupes sous-représentés, à trouver de nouvelles opportunités d'emploi. Elle apporte des améliorations durables à l'écosystème de la montée en compétences en établissant des collaborations étroites entre les prestataires de formation, les employeurs et d'autres partenaires afin de faire évoluer les mentalités en matière de perfectionnement et d'utilisation des talents.



Modèles d'apprentissage par l'expérience et d'apprentissage collaboratif

Caractéristiques principales

- Projets pratiques et apprentissages
- Apprentissage et mentorat par les pairs
- Résolution de problèmes concrets
- Développement de la direction

Étapes de mise en œuvre

1. Établir des partenariats avec des employeurs pour proposer des stages et des apprentissages.
2. Intégrer des projets de groupe et le mentorat par les pairs dans le programme d'études.
3. Offrir des possibilités structurées de réflexion et de retour d'information.
4. Faire tourner les rôles entre les participants pour élargir l'expérience..

Références: Chan et al. 2021; Kolb 1984; Marriott International 2025



Modèles d'apprentissage tout au long de la vie

Les modèles d'apprentissage tout au long de la vie dans l'Industrie 4.0 marquent une évolution significative vers une éducation continue et personnalisée, permettant aux personnes et aux organisations de suivre le rythme de la transformation technologique rapide et de l'évolution des exigences sur le lieu de travail (Camacho-Zuñiga 2025; OCDE 2020; UNESCO 2021). Les chercheurs soulignent que la meilleure façon de soutenir cette évolution est d'établir une collaboration étroite entre l'industrie, les universités et les gouvernements de manière à favoriser collectivement le développement de compétences pertinentes et orientées vers l'avenir et à garantir la résilience dans une économie de plus en plus numérisée (Bjursell et Ramsten 2020; Camacho-Zuñiga 2025; Pichette et al. 2019). Plutôt que de considérer l'apprentissage comme une série d'acquisitions de compétences isolées, la littérature définit l'apprentissage tout au long de la vie comme un état d'esprit durable caractérisé par la curiosité, l'initiative, la réflexion et l'adaptabilité, qui est cultivé grâce à des expériences académiques et professionnelles intégrées (Camacho-Zuñiga 2025). L'apprentissage intégré au travail apparaît comme un mécanisme important pour aider les travailleurs à développer la capacité

d'adaptation nécessaire pour prospérer dans des environnements volatils, incertains, complexes et ambigus (Camacho-Zuñiga 2025).

Les modèles coconçus et menés par les employeurs illustrent cette approche dans la pratique. Par exemple, l'initiative NPower Canada et ADaPT montre comment le fait d'intégrer des partenaires industriels directement dans l'élaboration et la mise en œuvre des programmes d'études peut donner la priorité à l'agilité de l'apprentissage et à la montée en compétences durable en vue d'une progression de carrière numérique à long terme (Ted Rogers School of Management, Diversity Institute et Centre des Compétences futures, 2023). Ce modèle s'écarte non seulement des parcours éducatifs traditionnels, mais fait également progresser l'équité en se concentrant sur un recrutement inclusif, en particulier pour les jeunes racisés et les groupes sous-représentés.

En revanche, le CPF français offre un système universel, basé sur le crédit, qui permet un accès à la formation tout au long de la carrière, quelle que soit la situation d'emploi. Les personnes accumulent chaque année des crédits de formation transférables, qui peuvent être utilisés à n'importe quel stade de leur carrière,

Mini étude de cas sur l'apprentissage tout au long de la vie :

BASF

Il existe peu d'informations accessibles au public sur les programmes spécifiques de montée en compétences et de recyclage professionnel pour les travailleurs autochtones du commerce de détail. Toutefois, d'autres secteurs offrent des perspectives intéressantes.

Par exemple, en 2022, BASF Canada, en collaboration avec Bullfrog Power, a fait un don de 25 000 \$ pour financer un programme communautaire de formation aux compétences éoliennes au Maskwacis Cultural College, dispensé par Iron & Earth en partenariat avec les communautés cries.

Le programme a offert cinq jours de formation en classe et cinq jours de formation pratique à l'installation à neuf stagiaires autochtones. Ils ont installé :

- Deux panneaux solaires (5,28 kW CC/6 kW CA)
- Une éolienne de 1,1 kW

Le programme d'études a été élaboré en collaboration avec les gardiens du savoir autochtones, en intégrant des perspectives traditionnelles et des approches écologiques locales dans le respect des efforts de réconciliation.

Les résultats et les incidences sur la communauté ont fait l'objet d'un suivi qui a abouti aux résultats suivants :

- **Réalisations techniques :** Des systèmes solaires et éoliens entièrement fonctionnels ont été installés, desservant le collège et la communauté environnante
- **Compétences développées :** Les stagiaires ont acquis la capacité de concevoir, d'installer et d'entretenir des systèmes d'énergie propre, offrant à Maskwacis une infrastructure d'énergie renouvelable concrète et une nouvelle expertise locale.
- **Célébration communautaire :** Une célébration communautaire a marqué l'installation de l'éolienne, soulignant le succès culturel et technique de l'initiative.

y compris pendant les périodes de chômage ou de transition. Financé par les cotisations des employeurs et structuré de manière à promouvoir la concurrence entre les prestataires de formation, le CPF a touché plus de 3,9 millions d'utilisateurs et est reconnu comme une pierre angulaire de l'apprentissage tout au long de la vie et de la flexibilité des carrières (OCDE 2020; UNESCO 2025). Son fondement sur les droits individuels à la formation et au développement de compétences transférables permet aux travailleurs de s'adapter continuellement aux changements du marché du travail, en offrant une large couverture de la population et en maintenant la qualité grâce à des mécanismes axés sur le marché (OCDE 2020; UNESCO 2025).

Des initiatives telles que le SkillsFuture for Digital Workplace 2.0 de Singapour illustrent l'application de ces principes, en se concentrant sur l'automatisation, la cybersécurité, l'analyse des données et l'intelligence artificielle dans toute une série de secteurs afin de répondre aux exigences de la transformation numérique (OCDE 2023; SkillsFuture Singapour 2023).

Plusieurs thèmes communs se dégagent de ces divers modèles et géographies. Les initiatives efficaces d'apprentissage tout au long de la

vie se caractérisent par une mobilisation en profondeur des employeurs, garantissant que les programmes restent pertinents et valorisés sur le marché du travail (Bjursell et Ramsten 2020; NPower Canada 2024 UNESCO 2025).



Apprentissage tout au long de la vie

Caractéristiques principales

- Autoapprentissage continu
- Mélange d'éducation formelle et informelle
- Des parcours d'apprentissage flexibles
- Soutien académique et accès en ligne

Étapes de mise en œuvre

1. Proposer des cours accessibles en ligne et en personne.
2. Remboursement des frais de scolarité ou soutien financier.
3. Encourager les plans d'apprentissage individualisés et l'accompagnement professionnel.
4. Reconnaître et récompenser le développement continu des compétences

References: Camacho-Zuñiga 2025; OCDE 2023; Forum économique mondial 2025

Mini étude de cas sur l'apprentissage tout au long de la vie :

Ulta Beauty – Programme MUSE

Ulta Beauty est un exemple remarquable de détaillant international qui a mis en place un programme de montée en compétences destiné aux employés noirs, dans le cadre de son initiative MUSE (acronyme à partir des termes anglais pour l'élargissement, l'encouragement, le soutien et l'autonomisation). La plateforme MUSE a été lancée au début de l'année 2021 pour cultiver les talents noirs au sein de l'organisation Ulta.

Parmi les caractéristiques principales :

- Formation trimestrielle sur les préjugés inconscients et l'inclusion pour l'ensemble du personnel des magasins et des salons.
- Un programme des dirigeants divers (Diverse Leaders) offrant un mentorat aux employés noirs et une exposition aux cadres.
- Des changements plus larges dans les processus de recrutement afin de promouvoir intentionnellement l'inclusion.

Ulta mesure son succès par le suivi :

- **Croissance de la représentation des personnes noires :** Viser à doubler le nombre de marques appartenant à des personnes noires dans les rayons (en lien avec les objectifs plus larges de l'IED)
- **Progression et conservation des employés :** Bien que les mesures publiques exactes ne soient pas partagées, Ulta s'engage à procéder à un examen trimestriel des progrès accomplis par l'intermédiaire de son conseil exécutif de diversité et d'inclusion
- **Portée culturelle :** Enquêtes auprès du personnel après la formation pour évaluer :
 - › Le sentiment d'appartenance
 - › La sensibilisation aux préjugés
 - › Les résultats du mentorat
- **Engagement de la chaîne d'approvisionnement :** Investissement de 4 millions de dollars dans la commercialisation de marques appartenant à des personnes noires, démontrant le lien entre le développement des employés et la diversité des fournisseurs.



Modèles de stratégie pour la transformation numérique

Les stratégies de transformation numérique dans les organisations contemporaines sont définies par une approche systématique qui intègre la technologie, les personnes et les processus afin de combler l'écart croissant en matière de compétences numériques et de favoriser le changement organisationnel (Shahzad et al. 2025). Plutôt que de se contenter de numériser les activités existantes, la véritable transformation numérique exige un changement holistique dans la manière dont les organisations fonctionnent et produisent de la valeur, et les études soulignent l'importance d'aligner l'adoption technologique sur le changement culturel et structurel (Moore 2025; Shahzad et al. 2025). Parmi les exemples pratiques de transformation numérique à grande échelle, citons le programme Skills for Jobs de Microsoft et LinkedIn, qui offre un accès gratuit à des centaines de cours et de certificats pour des rôles en demande (Microsoft 2022), et l'Open Talent Market de Schneider Electric, qui s'appuie sur l'IA pour mettre en relation les employés avec des rôles, des projets et des opportunités de mentorat, démocratisant ainsi l'avancement professionnel et réduisant les préjugés à l'embauche (Raconteur 2024). Le marché interne des talents de Seagate démontre également les avantages tangibles des stratégies numériques, notamment des économies significatives et une plus grande diversité au niveau de la participation aux projets (Gloat 2023).

Ces cas illustrent le fait qu'une transformation réussie passe par la technologie, mais aussi par la promotion d'une culture centrée sur les personnes. Le changement culturel est essentiel, et les études montrent que les organisations qui donnent la priorité à la transparence, à la confiance, à l'apprentissage continu, à la maîtrise des données et aux équipes agiles et interfonctionnelles obtiennent des taux de réussite plus élevés en matière de transformation (Mercer 2025).

Les programmes menés par les employeurs, tels que Digital : Présenter aux Canadiens noirs les compétences et les emplois technologiques, illustrent la manière dont des programmes d'études conçus en commun, le mentorat et des projets concrets peuvent améliorer les compétences des participants dans des secteurs technologiques à forte croissance, ce qui se traduit par des résultats mesurables en matière d'emploi et par une compétitivité accrue (Digital 2025). De même, le modèle de formation

flexible et pratique de Merit America aide les apprenants adultes à concilier travail et études, ce qui se traduit par des taux de placement des finissants sur le marché du travail élevés et des gains salariaux significatifs (Brookings Institution 2019). Ces programmes reflètent les principes d'apprentissage des adultes en offrant une progression asynchrone, soutenue par les pairs et axée sur les compétences, adaptée aux divers besoins des apprenants.

Plusieurs principes se dégagent systématiquement de la littérature : la mobilisation en profondeur des employeurs garantit la pertinence et la valeur de la formation; des systèmes de soutien complets, y compris le mentorat et l'accompagnement, aident à surmonter les obstacles auxquels se heurtent les groupes marginalisés; et les titres de compétences modulaires offrent une certaine flexibilité et une indication claire des compétences (Digital 2025). En fin de compte, une transformation numérique réussie exige un engagement organisationnel qui transcende les initiatives de formation isolées, en intégrant la compétence numérique dans les structures et la culture de base de l'organisation.



Stratégies de transformation numérique

Caractéristiques principales

- Intégration d'outils et de plateformes numériques
- Accent mis sur la littératie numérique et les nouvelles compétences technologiques
- Promotion des équipes agiles et multifonctionnelles

Étapes de mise en œuvre

1. Évaluation des compétences numériques de base de l'organisation.
2. Mise en place de plateformes et de ressources de formation numérique.
3. Promotion d'une culture de l'apprentissage numérique continu.
4. Promotion de la collaboration entre les services.
5. Mesures de l'adoption et des incidences du numérique.

Références : Microsoft 2022; Moore 2025; Shahzad et coll. 2025



Modèles de planification des effectifs fondés sur des données

Les modèles de planification des effectifs fondés sur les données sont devenus la pierre angulaire de la gestion moderne des talents, permettant aux organisations d'identifier de manière proactive les écarts en matière de compétences, de prévoir les besoins futurs en matière d'effectifs et d'aligner les stratégies de montée en compétences sur les objectifs de l'entreprise (Visier 2024). En tirant parti de l'analytique avancée, telles que les inventaires de compétences des employés, les mesures de performance et les données en temps réel du marché du travail, les organisations peuvent aller au-delà de l'embauche réactive et élaborer des programmes de formation ciblés et personnalisés qui comblent des lacunes spécifiques en matière de compétences. Des outils tels que les systèmes d'analyse et de gestion de l'apprentissage augmentés par l'IA soutiennent davantage cette approche, en permettant la personnalisation des parcours

d'apprentissage et le suivi continu des progrès des employés. Il en résulte une gestion plus efficace des talents, un meilleur retour sur investissement (RSI) de la formation et une main-d'œuvre agile et bien préparée à l'évolution des exigences de l'entreprise (Visier 2024).

Plusieurs programmes de perfectionnement de la main-d'œuvre de premier plan illustrent la portée d'une planification fondée sur les données. Les programmes de formation professionnelle des 4C sont continuellement affinés à l'aide d'analyses du marché du travail local et des commentaires des employeurs, ce qui permet de s'assurer que les programmes d'études correspondent aux compétences demandées dans des secteurs tels que les soins de santé, les métiers spécialisés et la santé mentale. Cette approche a produit des taux exceptionnellement élevés de placement des finissants sur le marché du travail et de réussite aux certifications, bénéficiant particulièrement

Mini étude de cas des modèles de planification des effectifs fondés sur des données :

Banque Royale du Canada (RBC)

RBC a mis en place le Programme Perfectionnement des Autochtones (PPA) et une expérience de mentorat autochtone associée, conçus pour autonomiser les talents autochtones grâce à une expérience concrète, à la mobilisation communautaire et à des incidences mesurables.

Le PPA est un programme de rotation de deux ans destiné aux jeunes diplômés de l'enseignement supérieur qui s'identifient comme des membres des Premières Nations, des Inuits ou des Métis. Les rotations comprennent :

- Huit mois dans une activité principale de RBC (p. ex. finance, risque, commercialisation, technologie)
- Quatre mois dans un organisme communautaire autochtone
- Six mois dans des compétences fonctionnelles plus approfondies au sein de RBC
- Six mois de montée en compétences dans des domaines de pointe

Le mentorat individuel par le responsable du programme, les pairs et les hauts responsables, ainsi qu'un accompagnement plus formel, le développement professionnel, la formation technique et le bénévolat (par exemple, en soutenant le travail de réconciliation avec les Autochtones de One Drop) sont des éléments essentiels de ce programme. La structure spécifique du programme est la suivante :

- Exécution sur la base d'une cohorte sur une période de quatre mois
- Association de participants autochtones à des mentors (autochtones et non autochtones)
- Séances mensuelles individuelles et discussions interculturelles en petits groupes

Le retour d'information sur le programme de mentorat est positif : 95 % des participants recommanderaient l'expérience de mentorat de RBC, 100 % des mentorés autochtones ont été associés selon leurs préférences, 100 % sont satisfaits des séances de sensibilisation culturelle et de nombreux mentorés sont devenus des mentors.

Parmi les enseignements à tirer, citons l'importance du mentorat, les possibilités d'intégration dans la communauté et le bénévolat dans le respect des normes culturelles, la formation et le mentorat au sein d'une cohorte, ainsi que la clarté du développement des compétences lié à l'évolution de la carrière.

aux apprenants PANDC et immigrés grâce à des soutiens complets qui favorisent la réussite éducative et professionnelle (Housel et al. 2023).

Merit America conçoit ses formations rapides et flexibles en technologie et en compétences numériques en fonction des tendances du marché du travail et des partenariats avec les employeurs, en se concentrant sur les rôles technologiques à forte croissance et les résultats salariaux mesurables (Brookings Institution 2019; Merit America 2023). Le programme aide les apprenants adultes à concilier travail et études, en associant des titres de compétences reconnus par l'industrie avec un accompagnement personnalisé et une aide au placement des finissants sur le marché du travail. Cette approche fondée sur des données et informée par les employeurs permet aux travailleurs à bas salaires d'accéder à des carrières technologiques qui leur permettent de subvenir aux besoins de leur famille sans avoir à consacrer le temps ou le coût d'un diplôme universitaire traditionnel (Merit America 2023).

La JFF s'appuie également sur une planification fondée sur les données, en adaptant en permanence ses programmes de parcours professionnels pour les jeunes en fonction de la demande des employeurs et des tendances de la main-d'œuvre (JFF 2025; Zhong et Shetty 2021). La JFF intègre la formation technique à des opportunités d'apprentissage basées sur le travail, telles que des stages et des apprentissages, tout en fournissant un accompagnement et un soutien complets. L'accent mis sur l'équité, la responsabilité et l'amélioration continue de la qualité garantit que l'accès des jeunes sous-représentés à des emplois qualifiés et très demandés grâce à des partenariats solides avec les employeurs et à une conception adaptée des programmes d'études (JFF 2025).

Au Canada, NPower et ADaPT proposent des programmes de formation technologique coconçus et menés par les employeurs qui sont étroitement liés aux besoins actuels du marché du travail (Centre des Compétences futures 2022; NPower Canada 2024). La mobilisation permanente des employeurs et l'analyse des données relatives à la main-d'œuvre permettent de garantir l'acquisition par les participants de compétences recherchées dans les secteurs à forte croissance, avec des pratiques de recrutement inclusives ciblant les groupes méritant l'équité. Plus de 1600 diplômés ont entamé une carrière dans le numérique au sein

d'entreprises Fortune 500, ce qui témoigne d'une bonne préparation à l'emploi et de bons résultats en matière d'emploi (NPower Canada 2024).

Les conseils de sécurité de l'emploi suédois illustrent la manière dont l'analyse sectorielle du marché du travail peut éclairer l'accompagnement professionnel et le recyclage des travailleurs à but non lucratif confrontés à une perte d'emploi en raison de changements ou de restructurations économiques (Brookings Institution 2019; OCDE 2015). Financés par les cotisations des employeurs et établis par le biais de conventions collectives, ces conseils atteignent des taux élevés de continuité de l'emploi et de transitions efficaces de la main-d'œuvre en adaptant le soutien aux antécédents personnels et aux besoins du marché du travail local (OCDE 2015; Svenskt Näringsliv 2023).

Collectivement, ces exemples mettent en évidence la manière dont la planification de la main-d'œuvre fondée sur les données améliore la souplesse et la compétitivité des organisations, tout en favorisant l'équité, la mobilité professionnelle et une adaptation réussie aux exigences d'un marché du travail en évolution rapide (Institut Aspen 2016).



Planification des effectifs fondés sur des données

Caractéristiques principales

- Utilise l'analyse pour identifier les écarts de compétences
- Prévision des besoins en main-d'œuvre
- Permet la personnalisation de la montée en compétences
- Suivi du retour sur investissement (RSI) des investissements dans la formation

Étapes de mise en œuvre

1. Recueillir et analyser les compétences des employés et les données relatives au marché du travail.
2. Identifier les lacunes et prévoir les besoins futurs en main-d'œuvre.
3. Élaborer des programmes de formation et de montée en compétences ciblés.
4. Utiliser l'IA et les systèmes de gestion de l'apprentissage pour suivre les progrès.
5. Ajuster les stratégies en matière de main-d'œuvre et de formation en fonction des résultats mesurés.

Références : Institut Aspen 2016; Visier 2024

Aller de l'avant : Ce que cela implique pour la conception des programmes de montée en compétences

La reconnaissance de l'ampleur des obstacles systémiques auxquels sont confrontés les travailleurs noirs et autochtones n'est pas un exercice théorique; il s'agit d'une condition préalable pratique et éthique à la mise en place d'initiatives efficaces, équitables et évolutives en matière de montée en compétences. La conception des programmes ne doit pas se limiter à combler les lacunes en matière de compétences techniques, mais s'intéresser de près à la structure et à la culture qui déterminent l'accès, la participation et les résultats.

Pour ce faire, les programmes doivent s'appuyer sur les principes de conception suivants :

- Sécurité culturelle et pertinence
- Reconnaissance des objectifs collectifs et communautaires
- Flexibilité pour tenir compte des responsabilités des soignants, des zones géographiques éloignées et des fractures numériques
- Renforcement des réseaux de soutien formels et informels
- Intégration des valeurs, des visions du monde et des systèmes de connaissances autochtones
- Responsabilité à l'égard des communautés noires et autochtones par le biais de la cogouvernance et de la conception participative

En mettant l'accent sur les expériences vécues par les travailleurs noirs et autochtones au Canada, nous nous dirigeons vers un modèle de développement des compétences qui prépare les personnes à naviguer dans les systèmes d'exclusion et à relever les défis, transformant ainsi ces systèmes.

Comme le soulignent Salmon, Chavez et Murphy (2023), des approches sécuritaires sur le plan culturel et axées sur la communauté sont essentielles pour instaurer la confiance

et favoriser la mobilisation. Pour de nombreux travailleurs autochtones, la réussite ne se définit pas uniquement par la progression professionnelle personnelle, mais aussi par des objectifs plus larges, tels que le bien-être collectif, l'affirmation culturelle et la transformation de la communauté. Les programmes de formation continue qui reflètent et qui respectent ces valeurs sont plus susceptibles de trouver un écho auprès des participants, d'atteindre des taux d'achèvement plus élevés et de déboucher sur des résultats plus durables et plus significatifs.

Ces observations ont une incidence directe sur la conception des programmes. Les initiatives doivent respecter les identités culturelles autochtones et renforcer les réseaux sociaux et les priorités communautaires qui déterminent la prise de décision des participants. De nombreux travailleurs et entrepreneurs autochtones donnent la priorité au bien-être de la famille et de la communauté plutôt qu'à la progression personnelle; cela doit donc être la principale influence pour tout, du contenu des programmes d'études et des modèles de prestation aux messages des programmes et aux stratégies de recrutement. Les communications qui reconnaissent et qui affirment ces priorités peuvent favoriser un engagement à long terme et une mobilisation plus en profondeur.

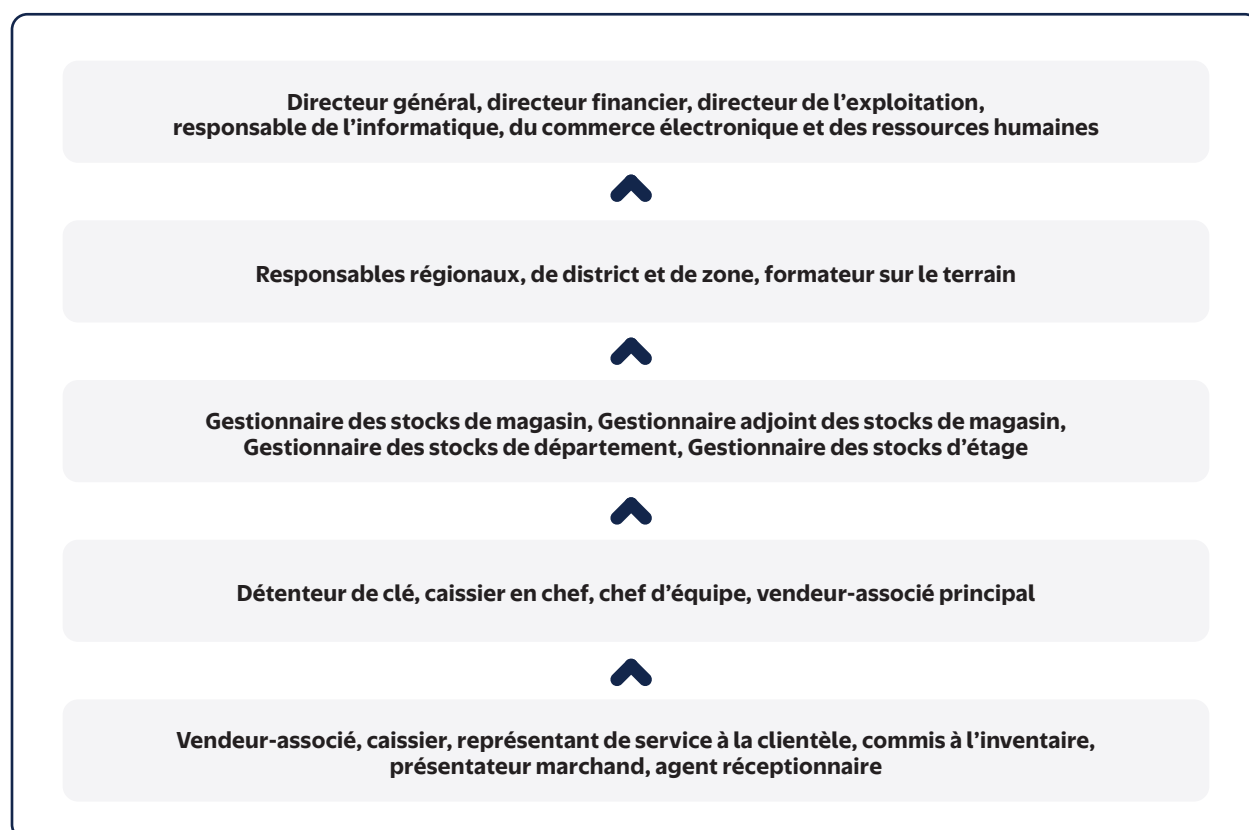
Comme le soulignent Salmon, Chavez et Murphy (2023), les peuples autochtones ne constituent pas un monolithe. Pour être efficaces, les programmes doivent tenir compte de la diversité des identités, des géographies et des expériences vécues par les autochtones à travers le Canada. Les approches uniques ont peu de chances de réussir. Au contraire, les concepteurs de programmes doivent s'engager à procéder à des consultations significatives, à des adaptations locales et à des retours d'information itératifs afin de s'assurer que les initiatives restent réactives, ancrées dans la culture et appropriées au contexte.

En intégrant ces principes dans la conception et la mise en œuvre des initiatives de renforcement des compétences, nous pouvons soutenir les transitions de carrière individuelles, l'équité systémique et une transformation économique plus large.

Échelons de carrière et compétences numériques dans le commerce de détail

Échelons de carrière dans le commerce de détail

Pour élaborer des ensembles de formation complets qui permettent à la population cible de progresser efficacement dans leur carrière, il est essentiel de comprendre la progression des compétences requises à chaque échelon. Les compétences requises peuvent varier en fonction du rôle spécifique ou de l'orientation souhaitée de l'évolution. Par exemple, la formation d'un vendeur-associé en vue d'une promotion nécessite une approche différente de celle des autres postes. En établissant des principes de conception clairs pour la montée en compétences et le recyclage professionnel des travailleurs du commerce de détail, nous pouvons créer des programmes qui favorisent la progression de carrière. C'est pourquoi, dans un premier temps, nous identifions et analysons les compétences générales requises à chaque niveau de progression de carrière.



Rôles de premier échelon

Les postes de premier échelon dans le commerce de détail constituent la base de l'exploitation des magasins et nécessitent un mélange de service à la clientèle, de compétences techniques et de connaissance des produits. Par exemple, vendeur-associé dans le commerce de détail, assistant aux ventes, caissier, représentant de service à la clientèle, commis à l'inventaire et spécialiste des techniques marchandes. Ces fonctions constituent le premier point de contact entre les clients et la marque, ce qui les rend essentielles au succès de la vente au détail.

Vendeur-associé principal ou chef d'équipe

Ces rôles impliquent la coordination de l'équipe, les procédures d'ouverture/fermeture et des responsabilités de supervision de base. Par exemple, chef d'équipe, détenteur de clé, vendeur-associé principal et agent principal des stocks.

Parcours de gestion de magasin

Les postes décrits ci-dessous évoluent souvent vers la gestion de points de vente au détail :

- **Gérant adjoint de commerce de détail** : Assiste le gérant de commerce de détail dans la gestion du personnel, des activités et de la formation.
- **Gérant de commerce de détail** : Supervise l'ensemble des activités du magasin, le budget, les performances de l'équipe et l'expérience des clients.
- **Chef de secteur/directeur de district** : Gère plusieurs magasins, en se concentrant sur les performances de vente et le développement de la direction.
- **Chef régional/directeur des activités de commerce de détail** : Dirige une stratégie régionale plus large et supervise les performances.

Compétences nécessaires : Direction, budgétisation, développement de l'équipe, utilisation de tableaux de bord numériques, analyse des stocks.

Parcours de spécialiste (expertise en magasin)

Au lieu de suivre un parcours de gestion, les employés peuvent choisir de se concentrer sur des fonctions spécialisées en magasin ou sur l'expérience des clients :

- **Présentateur marchand** : Conçoit l'agencement des magasins et la présentation des produits.
- **Expert produit/ambassadeur de marque** : Spécialisé dans les catégories de produits (par exemple, technologie, mode).
- **Spécialiste omnicanal** : Gère le retrait en magasin, les commandes en ligne et les outils de service numérique.
- **Coordinateur de la formation** : Assure l'intégration et la formation des nouveaux employés, souvent à l'aide d'outils d'apprentissage numériques.

Compétences nécessaires : Connaissance du sujet, mobilisation des clients, outils numériques, systèmes de produits.

Parcours dans le commerce de détail

En poursuivant le parcours de gestion, les employés peuvent évoluer vers des postes au siège dans différents services :

- **Ressources humaines (RH)/Développement des talents** : Recrute et forme les employés.
- **Achat et présentation des marchandises** : Aide à l'analyse des tendances, à la négociation avec les fournisseurs, à la gestion des commandes et au suivi des niveaux de stock.
- **Commercialisation/commerce électronique** : Coordonne les activités liées aux médias sociaux, ainsi que la commercialisation par courriel.
- **Chaîne d'approvisionnement/logistique** : Gère et optimise les niveaux de stock afin de maintenir l'efficacité des activités de vente au détail.
- **Technologie de la vente au détail** : Analyse les besoins de l'entreprise et les traduit en solutions techniques qui optimisent les activités de vente au détail.

Compétences nécessaires : Connaissances numériques avancées, analyse de données, collaboration interfonctionnelle, réflexion stratégique.



En bref, des parcours de progression de carrière bien définis qui correspondent à des exigences spécifiques en matière d'aptitudes et de compétences sont des éléments indispensables pour une montée en compétences et un recyclage professionnel réussis, en particulier pour les travailleurs noirs et autochtones du secteur du commerce de détail.

Compétences numériques dans le commerce de détail

Le commerce de détail moderne est de plus en plus numérique, et les employés de première ligne ont donc besoin de maîtriser une gamme de technologies qui améliorent les opérations des magasins, l'expérience des clients et leur propre efficacité. Les paragraphes suivants décrivent les compétences numériques essentielles et les aptitudes spécifiques dont le personnel de vente au détail de première ligne a besoin pour se développer.

COMPÉTENCE : Littératie numérique

🚩 **Objectif** : Se sentir à l'aise dans l'utilisation des outils numériques courants.

Compétences nécessaires/Compétences à développer :

- **Compétences informatiques de base** : navigation dans les systèmes d'exploitation, courriels et outils fondés sur l'infonuagique (par exemple, Google Workspace, Microsoft 365, Zoom, etc.)
- **Systèmes de point de vente** : utilisation de caisses enregistreuses modernes à écran tactile et de solutions de paiement intégrées
- **Appareils mobiles/tablettes** : utilisation d'applications pour l'inventaire, la mobilisation des clients ou la communication interne
- **Rester organisé** : calendriers numériques, listes de tâches

COMPÉTENCE : Maîtrise des points de vente et du commerce électronique

🚩 **Objectif** : Traiter les transactions en toute confiance à l'aide de systèmes de points de vente modernes.

? **Pourquoi c'est important** : Un passage à la caisse rapide et sans heurts permet une meilleure expérience client

Compétences nécessaires/Compétences à développer :

- Utilisation de caisses enregistreuses à écran tactile et d'appareils mobiles de point de vente
- Gestion des reçus numériques, des remboursements et des programmes de fidélité
- Diagnostic des problèmes de base des points de vente

COMPÉTENCE : Outils de gestion des stocks et des commandes

🚩 **Objectif** : Utiliser des outils numériques pour suivre les stocks et les commandes en ligne

? **Pourquoi c'est important** : De plus en plus de clients utilisent l'omnicanal

Compétences nécessaires/Compétences à développer :

- **Comprendre les systèmes de vente au détail en ligne** : bonne connaissance de plateformes telles que Shopify, Amazon, SkipTheDishes, ou de systèmes exclusifs de magasins
- **Systèmes de retrait en magasin** : gestion de la logistique de retrait en magasin
- **Exécution des commandes numériques** : suivi, emballage et expédition des commandes de manière efficace
- Utilisation des systèmes de gestion d'entrepôt et de systèmes de gestion logistique

COMPÉTENCE : Sensibilisation aux données et à l'analyse

 **Objectif :** Utiliser les données du magasin pour prendre des décisions plus judicieuses.

 **Pourquoi c'est important :** Les données vous aident à prendre de meilleures décisions

Compétences nécessaires/Compétences à développer :

- **Interprétation des données de base :** utilisation de tableaux de bord pour suivre les performances des ventes ou les tendances des clients et soutenir les objectifs du magasin par des actions fondées sur des données
- **Outils de connaissance de la clientèle :** compréhension des mesures des programmes de fidélisation ou des outils de retour d'information de la clientèle

COMPÉTENCE : Outils de gestion des relations avec la clientèle et de service à la clientèle

 **Objectif :** Soutenir les clients par le biais de nouveaux canaux numériques

 **Pourquoi c'est important :** Les clients attendent une assistance rapide et utile, même en ligne

Compétences nécessaires/Compétences à développer :

- Clavardage avec les clients au moyen d'applications ou d'outils de clavardage en direct
- Utilisation des systèmes de gestion des relations avec la clientèle
- Réponse rapide aux questions grâce aux outils numériques
- Utilisation d'outils numériques pour offrir des recommandations de produits personnalisées
- Compréhension des applications de fidélisation des clients et des programmes de récompenses

COMPÉTENCE : Médias sociaux et commercialisation numérique (niveau de base)

 **Objectif :** Représenter la marque et entrer en contact avec les clients

 **Pourquoi c'est important :** Votre voix et votre présence contribuent à fidéliser votre marque

Compétences nécessaires/Compétences à développer :

- **Ambassadeur de marque :** comprendre comment représenter la marque sur des plateformes comme Instagram ou TikTok, création de courtes vidéos ou photos pour la promotion
- **Création de contenu de type influenceur :** particulièrement important dans les fonctions de vente au détail axées sur les jeunes ou la mode (lorsque cela fait partie du travail)
- **Utilisation d'outils sociaux en magasin :** Codes QR ou applications de balayage de produits

COMPÉTENCE : Sensibilisation à la cybersécurité

Objectif : Protéger les données des clients et de l'entreprise

? Pourquoi c'est important : La sécurité en ligne est tout aussi importante que dans les magasins

Compétences nécessaires/Compétences à développer :

- Reconnaître l'hameçonnage et les manœuvres frauduleuses
- Utiliser des mots de passe sécurisés et éviter les clics risqués
- Comprendre les politiques de protection de la vie privée et savoir comment traiter les données de manière responsable

COMPÉTENCE : Outils d'IA et d'automatisation (compétences émergentes)

Objectif : Comprendre et utiliser les nouveaux outils intelligents

? Pourquoi c'est important : Ces outils permettent de servir plus de clients de manière aisée

Compétences nécessaires/Compétences à développer :

- **Utilisation d'outils clients augmentés par l'IA :** comme les cabines d'essayage intelligentes ou les assistants d'achat virtuels
- Interagir avec la robotique ou les caisses automatiques
- **Systèmes à commande vocale :** éventuellement dans le domaine de la logistique ou des demandes des **clients**

COMPÉTENCE : Formation et développement

Objectif : Comprendre comment accéder aux ressources de formation et de développement, suivre la progression de carrière et les titres de compétences, comprendre les prochaines étapes

? Pourquoi c'est important : La montée en compétences est désormais un processus numérique, qui nécessite d'être à l'aise avec l'apprentissage reposant sur les technologies

Compétences nécessaires/Compétences à développer :

- Accéder aux modules d'apprentissage en ligne et les compléter
- Utilisation d'outils de réalité virtuelle (RV) ou de simulation pour la formation
- Participer à des plateformes d'accompagnement numérique ou à des applications d'apprentissage mobile

Proposition d'un modèle de montée en compétences dans le commerce de détail pour les travailleurs noirs et autochtones



Cartographie et visibilité des parcours professionnels

Pour garantir une progression de carrière claire et une communication efficace au sein des organisations du commerce de détail, il faut :

- **Définir et communiquer clairement les échelons de carrière :** Décrire comment les postes de premier échelon peuvent mener à des fonctions de supervision, de gestion ou de spécialiste. Cette progression doit être transparente et facile à comprendre pour tous les employés.
- **Fournir une plateforme centralisée de cartographie des carrières :** Mettre en place une plateforme numérique qui présente visuellement les trajectoires de carrière potentielles au sein de l'organisation. Cette plateforme doit illustrer la manière dont la montée en compétences et le développement des compétences sont directement liés à de nouvelles fonctions et à des possibilités de progression.
- **Relier la montée en compétences à l'évolution de la carrière :** Montrer explicitement comment le fait de suivre des programmes spécifiques de formation ou de développement permet aux employés de se qualifier pour des promotions, de nouvelles responsabilités ou des postes spécialisés.
- **Veiller à ce que les offres d'emploi soient transparentes et instructives :** Indiquer clairement les compétences requises pour chaque rôle et donner des conseils sur la manière dont les employés peuvent combler les lacunes en matière de compétences grâce aux ressources de formation disponibles. Cela permet aux employés de se préparer de manière proactive à leur progression professionnelle.



Personnaliser les programmes de développement des employés

Pour maximiser la portée et la mobilisation, les programmes de développement des employés doivent pouvoir s'adapter aux besoins et aux aspirations de chacun :

- **Effectuer des analyses personnelles des écarts en matière de compétences :** Commencer par évaluer les points forts et les domaines de croissance de chaque employé. Utiliser ces informations pour aligner les possibilités de formation sur leurs objectifs de carrière personnels.
- **Concevoir des parcours d'apprentissage sur mesure :** Créer des trajectoires de développement personnalisées basées sur les rôles, les intérêts et les objectifs à long terme des employés. Cela garantit un apprentissage pertinent et motivant.
- **Mettre en place des binômes de mentorat :** Mettre les employés en lien avec des mentors qui peuvent leur fournir des conseils personnalisés, un retour d'information constructif et de précieuses opportunités de mise en réseau. Ce soutien aide les employés à envisager et à planifier activement leur progression professionnelle.

Intégrer la montée en compétences dans la progression professionnelle

Pour maximiser la portée des initiatives de montée en compétences, les organisations doivent créer un lien clair entre le développement des employés et la progression de leur carrière :

- **Établir un lien direct entre la montée en compétences et la progression professionnelle :** Indiquer clairement que le fait de suivre des programmes de formation spécifiques ou d'obtenir des certifications permet aux employés de bénéficier de promotions, d'augmentations de salaire ou de responsabilités accrues. Cette transparence motive la participation et associe l'apprentissage à des récompenses tangibles.
- **Identifier et développer les talents à haut potentiel :** Utiliser les données relatives aux performances et les commentaires des cadres pour reconnaître les employés à fort potentiel. Proposer à ces personnes des plans de développement ciblés qui les préparent à de futures fonctions de dirigeant ou de spécialiste.
- **Célébrer les étapes de l'apprentissage :** Reconnaissance publique des réalisations des employés en matière de développement des compétences, telles que l'achèvement d'une formation, l'obtention d'une certification ou la réussite d'un projet. La reconnaissance de ces étapes renforce l'engagement de l'organisation en faveur de la croissance et encourage les autres à suivre des voies similaires.
- **Partager les expériences réussies :** Mettre régulièrement en avant des exemples concrets d'employés qui ont fait progresser leur carrière grâce à la montée en compétences. Le fait de partager ces histoires permet aux autres de croire que la progression de carrière est réalisable pour eux et les encourage à s'engager dans leur propre développement.

Méthodes de prestation : Apprentissage sur le lieu de travail et apprentissage modulaire

Lorsqu'il s'agit de déterminer la méthode de prestation appropriée pour les programmes de formation, deux approches courantes sont la formation sur le lieu de travail et l'apprentissage modulaire. La décision de diffuser un contenu en ligne ou en personne doit être prise après une évaluation minutieuse des conditions spécifiques à chaque lieu géographique.

Le choix entre les méthodes d'enseignement en ligne et en personne dépend de plusieurs facteurs :

- **Prestation en ligne :** Ce mode est particulièrement avantageux dans les régions à faible densité de population, où il peut être peu pratique ou coûteux de rassembler les participants en un seul lieu. La diffusion en ligne offre une plus grande flexibilité, permettant aux apprenants d'accéder au contenu, quel que soit leur emplacement physique. Elle est également utile lorsque les ressources ou les formateurs experts ne sont pas disponibles localement, ou lorsque les circonstances, telles que les restrictions de voyage ou les infrastructures physiques limitées, rendent les séances en personne difficiles.
- **Prestation en personne :** La formation en personne est idéale pour les zones géographiques à forte densité de population, où les apprenants peuvent facilement assister ensemble aux sessions. Cette méthode est recommandée lorsque la pratique, la supervision directe ou le retour d'information immédiat sont essentiels pour atteindre les objectifs d'apprentissage. En outre, les sessions en personne favorisent les discussions de groupe interactives, la constitution d'équipes et le soutien en temps réel, qui sont souvent essentiels dans certains scénarios de formation.



Mentorat et soutien par les pairs adaptés à la culture

Action : Associer les participants à des mentors, qui sont idéalement des personnes partageant des antécédents similaires ou ayant une expérience vécue, afin de leur fournir des conseils personnalisés, des encouragements et un soutien. Le mentorat adapté aux particularités culturelles favorise un fort sentiment de confiance, d'appartenance et de compétences pratiques en matière de navigation, ce qui est particulièrement vital pour les travailleurs autochtones et noirs qui peuvent être confrontés à des obstacles systémiques. En mettant les participants en contact avec des modèles concrets, le mentorat permet aux personnes de renforcer leur résilience et de poursuivre avec succès leurs objectifs de carrière.



Prestation flexible et mixte

Action : Mettre en œuvre une approche d'apprentissage mixte qui intègre l'accompagnement en personne, les plateformes d'apprentissage numérique et les ateliers dirigés par les pairs.

Permettre aux participants de progresser à leur propre rythme et reconnaître formellement l'apprentissage antérieur et les compétences existantes. Structurer la formation en petits modules flexibles, tels que le microapprentissage, l'apprentissage mobile et l'apprentissage de microconnaissances en ligne, qui peuvent être suivis pendant les heures de travail ou entre les quarts de travail.

Cette approche favorise l'apprentissage continu sur le lieu de travail, s'adapte aux horaires variables et permet aux apprenants d'appliquer immédiatement les nouvelles compétences dans leur environnement de travail. En associant plusieurs méthodes de diffusion et des horaires flexibles, la formation devient plus accessible, plus pertinente et plus efficace pour une main-d'œuvre diversifiée.



Accent sur les compétences transférables

Action : Donner la priorité à la formation aux compétences spécifiques au commerce de détail (telles que le service à la clientèle, la vente et la gestion des stocks) et aux compétences intersectorielles (y compris la littératie numérique, la communication, la résolution de problèmes et le travail d'équipe). L'acquisition de compétences transférables favorise non seulement l'avancement professionnel à long terme des participants, mais les dote également de la polyvalence nécessaire pour saisir des opportunités dans le secteur du commerce de détail et dans d'autres secteurs. Cet ensemble de compétences élargi améliore l'employabilité, l'adaptabilité et la croissance professionnelle.



Partenariats avec les employeurs et la communauté

Action : Impliquer les employeurs dans la coconception des programmes de formation et la création d'opportunités de progression, tout en collaborant avec les organismes communautaires pour la sensibilisation et le soutien global. Ces partenariats permettent à la formation de rester pertinente et accessible aux participants, en reliant directement l'apprentissage à des voies réelles vers la mobilité professionnelle et l'emploi durable.

Conclusion

Ce rapport avait pour objectif de proposer un modèle stratégique de montée en compétences pour les organisations modernes, en mettant l'accent sur la progression des travailleurs noirs et autochtones dans le secteur de la vente au détail au Canada et sur le renforcement de leurs compétences numériques. Nous avons ensuite présenté les arguments économiques et financiers en faveur de l'investissement, recensé les obstacles persistants sur le marché du travail, examiné les principaux modèles de montée en compétences et proposé un modèle de montée en compétences dans le commerce de détail adapté aux besoins et aux aspirations des travailleurs noirs et autochtones

Trois conclusions générales se dégagent de cette synthèse. Tout d'abord, la montée en compétences n'est pas un exercice technique neutre visant uniquement à « combler les écarts de compétences ». Pour les travailleurs noirs et autochtones, les résultats actuels du marché du travail sont façonnés par l'interaction des écarts salariaux racisés, de la stratification sectorielle, de la discrimination, du travail précaire et de l'exposition différentielle à l'automatisation, ainsi que par les fractures numériques et la charge de travail des soignants. Le fait de traiter les faibles salaires et la ségrégation professionnelle comme des problèmes de déficits individuels occulte les structures sous-jacentes du colonialisme et du racisme systémique, qui continuent de limiter l'accès à un emploi stable et de qualité (Banerjee et Tedmanson 2010; Salmon, Chavez et Murphy 2023). Toute stratégie crédible de renforcement des compétences doit donc s'intéresser à la culture organisationnelle, aux pratiques en matière de ressources humaines et aux relations de pouvoir, plutôt que de se concentrer uniquement sur la formation technique.

Deuxièmement, la montée en compétences efficace et équitable des travailleurs autochtones ne peut pas être conçue uniquement en fonction de notions individualistes de réussite. Les études sur la gestion autochtone montrent que les entrepreneurs et les travailleurs autochtones donnent souvent la priorité au bien-être de la communauté, à la continuité culturelle et aux obligations relationnelles, en plus des revenus et de la progression professionnelle (Peredo et McLean 2013; Ruwhiu et al. 2021). La sécurité culturelle et la satisfaction culturelle au travail soulignent que la participation, la fidélisation et les performances dépendent de si les employés perçoivent leur lieu de travail comme étant sûr, respectueux et conforme à leur identité et à leurs

responsabilités (Haar et Brougham 2011; Rich et Giles 2015). Ce rapport considère donc que la sécurité culturelle, la gouvernance autochtone et l'alignement sur les appels à l'action de la CVR sont des conditions nécessaires pour une montée en compétences efficace et défendable sur le plan éthique.

Troisièmement, l'examen comparatif des modèles de montée en compétences démontre qu'il existe des preuves solides de ce qui fonctionne lorsque l'équité est explicitement privilégiée. Les programmes fondés sur les compétences, l'apprentissage par l'expérience et l'apprentissage collaboratif, les écosystèmes d'apprentissage tout au long de la vie, les stratégies de transformation numérique et la planification de la main-d'œuvre fondée sur les données convergent vers un ensemble commun de caractéristiques de conception : une coconception profonde avec les employeurs et un alignement sur le marché du travail; des titres de compétences modulaires, superposables et reconnus par l'industrie; un apprentissage intégré au travail; un mentorat solide et un soutien par les pairs; et des services intégrés complets pour les groupes méritant l'équité (Klein-Collins 2012; Kolb 1984; OCDE 2023; Forum économique mondial 2025). Des exemples internationaux tels que NPower Canada, Digital : Présenter aux Canadiens noirs les compétences et les emplois technologiques, les conseils de sécurité de l'emploi en Suède et le système WSQ de Singapour montrent que lorsque ces caractéristiques sont associées, les programmes peuvent atteindre un taux d'achèvement élevé, des gains salariaux à grande échelle et des résultats durables en matière d'emploi pour les populations qui ont été historiquement exclues des secteurs à forte croissance.

Le modèle de montée en compétences proposé pour le commerce de détail traduit ces idées en un cadre pratique pour le marché canadien du commerce de détail. Il établit des échelons de carrière clairs, depuis les postes de premier échelon jusqu'aux postes de spécialiste et d'entreprise, en passant par la direction des magasins, et lie chaque étape à des compétences explicites, les compétences numériques constituant une base fondamentale plutôt qu'un ajout facultatif. Il recommande une formation modulaire basée sur les compétences et intégrée au travail; des plans d'apprentissage individualisés liés à des critères transparents de promotion et de rémunération; un mentorat adapté à la culture et des cohortes de pairs; une formation mixte flexible qui tient compte de la géographie et des responsabilités de soins; et le développement délibéré de compétences transférables qui favorisent la mobilité au sein et en dehors du secteur de la vente au détail. Ces éléments sont ancrés dans la cogouvernance des employeurs et des communautés et étayés par une planification de la main-d'œuvre fondée sur des données qui permettent de suivre les résultats ventilés par identité et par zone géographique.

Les implications pour la pratique sont claires. Les employeurs doivent passer d'une formation ad hoc à des parcours structurés, axés sur les compétences, qui relient explicitement l'apprentissage à la progression, tout en intégrant la sécurité culturelle et la lutte contre le racisme dans les systèmes de direction, des ressources humaines et de gestion des performances. Les prestataires de formation et les intermédiaires doivent concevoir

les programmes en collaboration avec les organisations et les employeurs dirigés par des personnes noires et autochtones, aligner le contenu sur des échelons de carrière transparents dans le secteur de la vente au détail et sur les besoins en compétences numériques, et fournir le mentorat et les soutiens nécessaires pour maintenir la participation. Les décideurs politiques et les bailleurs de fonds doivent donner la priorité aux droits à la formation transférables, encourager la participation des employeurs à une montée en compétences axée sur l'équité, et exiger des mesures et des cadres d'évaluation ventilés par identité pour contrôler la portée au fil du temps (OCDE 2020; UNESCO 2025).

Dans l'ensemble, l'analyse soutient un changement dans la manière dont les organisations, les éducateurs et les décideurs politiques conceptualisent la montée en compétences. Plutôt que de préparer les personnes à mieux naviguer dans les systèmes d'exclusion, une approche axée sur l'équité considère la montée en compétences comme un levier pour transformer ces systèmes, redistribuer les opportunités, construire des lieux de travail sécuritaires sur le plan culturel et renforcer la préparation au numérique dans l'ensemble du secteur de la vente au détail. S'il est mis en œuvre en respectant les principes de conception énoncés ici, le modèle proposé peut contribuer à faire progresser les travailleurs noirs et autochtones sur les échelons de carrière du commerce de détail, à améliorer les performances de l'organisation et à contribuer à une économie canadienne plus inclusive et novatrice.

Références

- Agarwal, A. et al. 2024. Gaps in active measures programs among Black people in Canada: Rapport définitif. Social Research and Demonstration Corporation.
- Amazon Technical Academy. 2023. Program overview and outcomes.
- Amazon. 2021. Black Business Accelerator.
- Amazon. 2023. RME Mechatronics & Robotics Apprenticeship. Amazon Apprenticeships.
- Anderson, R., L. P. Dana et T. E. Dana. 2006. Indigenous land rights, entrepreneurship, and economic development in Canada: “Opting-in” to the global economy. *Journal of World Business*, 41, 45–55.
- Banerjee, S. et D. Tedmanson. 2010. Grass burning under our feet: Indigenous enterprise development in a political economy of whiteness. *Management Learning*, 41, 147–165.
- Bjursell, C. et A. C. Ramsten. 2020. University-industry collaboration to support lifelong education. Dans *INTED2020 proceedings (6059–6068)*. IATEaQD Academy.
- Bohonos, J. W. 2021. Workplace hate speech and rendering Black and Native lives as if they do not matter: A nightmarish autoethnography. Organization.
- Boston Consulting Group. 2018. How diverse leadership teams boost innovation. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>
- Broadly, K. E., Booth-Bell, D., Coupet, J. et Macklin, M. 2021. Race and jobs at risk of being automated in the age of COVID-19. Washington, DC: The Hamilton Project, Brookings Institution.
- Brookings Institution. 2019. Realism about reskilling: Upgrading the career prospects of America’s low-wage workers.
- Burch, G. F. et al. 2019. A meta-analysis of the relationship between experiential learning and learning outcomes. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 17(3), 239–273.
- Burgess, J. et Dyer, S. 2009. Workplace mentoring for Indigenous Australians: A case study. *Equal Opportunities International*, 28(6), 465–485.
- Butler, M. G., K. S. Church et A. W. Spencer. 2019. Do, reflect, think, apply: Experiential education in accounting. *Journal of Accounting Education*, 47, 27–38.
- Cahn, M. 2008. Indigenous entrepreneurship, culture and micro-enterprise in the Pacific Islands: Case studies from Samoa. *Entrepreneurship and Regional Development*, 20, 1–18.
- Camacho-Zuñiga, C. 2025. Lifelong learning and digital skills in the Fourth Industrial Revolution.
- Carnevale, A. P., N. Smith et J. Strohl. 2013. Recovery: Job growth and education requirements through 2020. Georgetown University Center on Education and the Workforce.
- Centre des Compétences futures. 2022. Rapport d’évaluation du Programme de formation avancée en compétences numériques et professionnelles (ADaPT). Toronto, ON : Centre des Compétences futures. <https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2022/05/FSC-ADAPT-Final.pdf>
- Gloat. 2023. The business impact of workforce agility.
- Chan, H. H. K. et al. 2021. Effects of experiential learning programmes on empathy, prosocial behaviour, and subjective well-being: A systematic review and meta-analysis.
- Cinelli, R. L. et L. R. Peralta. 2015. “Achievement, pride and inspiration”: Outcomes for volunteer role models in a community outreach program in remote Aboriginal communities. *Rural and Remote Health*, 15, 3482.
- Compagnies Loblaw Limitée. 2024. Page Culture et Inclusion.
- Cukier, W., S. Findlay et M. Lee. 2023. School-to-work transitions: PSE graduates’ labour market outcomes by identity. Conseil ontarien de la qualité de l’éducation supérieure
- CVR (Commission de vérité et réconciliation du Canada). 2015. Commission de vérité et réconciliation du Canada : appels à l’action.
- Digital. 2025. Présenter aux Canadiens noirs les compétences et les emplois technologiques.
- Domey N. et N. Patsiurko. 2024 La diversité des populations noires au Canada, 2021 : un portrait sociodémographique. Série thématique sur l’ethnicité, la langue et l’immigration, Statistique Canada.
- Down, S. 2012. Evaluating the impacts of government policy through the long view of life history. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24, 619–639.

- Eva, C., et al. 2025. Making Indigenous employment everyone's business: Indigenous employment and retention in non-Indigenous-owned businesses. *The Economic and Labour Relations Review*.
- Forum économique mondial. 2023 Putting skills first: A framework for action.
- Forum économique mondial. 2025. Rapport sur l'avenir de l'emploi 2025.
- Foster, L. et al. 2023. Enquête nationale sur les Noirs canadiens : Rapport définitif. Institut de recherche sociale, Université de York.
- Gunewardena, D. et A. Seck. 2020. Heterogeneity in entrepreneurship in developing countries: Risk, credit, and migration and the entrepreneurial propensity of youth and women. *Review of Development Economics*, 24, 713–725.
- Haar, J. et D. Brougham. 2011. Consequences of cultural satisfaction at work: A study of New Zealand Maori. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49, 461–475.
- Haar, J. et D. Brougham. 2020. Work antecedents and consequences of work-life balance: A two sample study within New Zealand. *International Journal of Human Resource Management*, 33, 784–807.
- Haar, J. et W. J. Martin. 2021. He aronga takirua: Cultural double-shift of Maori scientists. *Human Relations*, 75.
- Hasan, M., M. Rahman et M. Hossain. 2024 Employee upskilling and organizational performance: Empirical evidence from the technology sector.
- Henry, E. et R. Wolfgramm. 2018. Relational leadership—An Indigenous Mori perspective. *Leadership*, 14, 203–219.
- Henry, E., L. Dana et P. Murphy. 2018. Telling their own stories: Maori entrepreneurship in the mainstream screen industry. *Entrepreneurship and Regional Development*, 30, 118–145.
- Housel, J. et al. 2023. A case study of innovative workplace development programming at community colleges in the United States.
- Huang, G., C. Fowler et R. Baskerville. 2016. Entering the accounting profession: The operationalization of ethnicity-based discrimination. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 29, 1342–1366.
- Imas, J. M., N. Wilson et A. Weston. 2012. Barefoot entrepreneurs. *Organization*, 19, 563–585.
- Institut Aspen 2016. Working together to strengthen America's immigrant workforce.
- Institut Aspen 2021. Upskilling playbook: Types of upskilling.
- ISDE (Innovation, Sciences et Développement économique) Canada. 2025. Le gouvernement du Canada offrira un accès à Internet haute vitesse à des communautés de la Saskatchewan. <https://www.canada.ca/fr/innovation-sciences-developpement-economique/nouvelles/2025/07/le-gouvernement-du-canada-offrira-un-acces-a-internet-haute-vitesse-a-des-communautes-de-la-saskatchewan.html>
- Jenkins, J. 1977. Government policy and native entrepreneurship in the Canadian north. *Business Quarterly*, 42, 68–75.
- JFF (Jobs for the Future). 2025. Building equitable pathways data enabler.
- Klein-Collins, R. 2012. Competency-based degree programs in the U.S.: Postsecondary credentials for measurable student learning and performance. CAEL.
- Klyver, K. et D. Foley. 2012. Networking and culture in entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24, 561–588.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*.
- Le Deist, F. D. et J. Winterton. 2005. What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27–46.
- LinkedIn Learning. 2019. *Workforce Learning Report*. LinkedIn.
- Logue, D. et al. 2018. Social enterprise to social value chain: Indigenous entrepreneurship transforming the native food industry in Australia. *Journal of Management & Organization*, 24, 312–328.
- Macpherson, W. et al. 2021. Indigenous entrepreneurship: Insights from Chile and New Zealand. *Journal of Business Research*, 127, 77–84.
- Marriott International. 2025. *Voyage global leadership development program*.
- Matias, D. et al. 2018. Commercializing traditional non-timber forest products: An integrated value chain analysis of honey from giant honey bees in Palawan, Philippines. *Forest Policy and Economics*, 97, 223–231.
- McKinsey & Company. 2022. *The rise of the inclusive consumer*. 7 février 2022.

- McPhee, D. et al. 2017. Smudging, connecting, and dual identities: Case study of an Aboriginal ERG. *Personnel Review*, 46, 1104–1119.
- Mercer. 2025. Global talent trends 2024–2025.
- Merit America. 2023. Program outcomes and alumni data.
- Microsoft. 2022. Microsoft and LinkedIn launch a program to help 10 million people learn digital skills.
- Moore, K. 2025. The human-centric approach to digital transformation. *Forbes*.
- Morgan McKinley. 2025. Skill gap analysis: Tools, techniques, and the path forward for employers.
- Murphy, M. et al. 2020. From principles to action: Community-based entrepreneurship in the Toquaht Nation. *Journal of Business Venturing*, 35, 106051.
- Neiman Marcus Group. 2023. Our journey to revolutionize impact: ESG report 2023.
- Nicholson, M., R. Hoye et D. Gallant. 2011. The provision of social support for elite Indigenous athletes in Australian football. *Journal of Sport Management*, 25, 131–142.
- NPower Canada. 2023. Rapport d'impact annuel.
- NPower Canada. 2024 DIGITAL, La Grappe mondiale d'innovation du Canada pour les technologies numériques : Accélérateur canadien des talents technologique. Rapport phase 2, automne 2023.
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques). 2015. Back to work: Sweden.
- OCDE. 2020. L'individualisation des dispositifs d'accès à la formation : l'exemple français du Compte Personnel de Formation. Paris : Publications de l'OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2020/07/l-individualisation-des-dispositifs-d-acces-a-la-formation-l-exemple-francais-du-compte-personnel-de-formation_cbe40f74/d222364a-fr.pdf
- OCDE. 2023. Skills outlook 2023: Skills for a resilient workforce.
- Peredo, A. 2003. Emerging strategies against poverty—The road less traveled. *Journal of Management Inquiry*, 12, 155–166.
- Peredo, A. et M. McLean. 2013. Indigenous development and the cultural captivity of entrepreneurship. *Business & Society*, 52, 592–620.
- Pichette, J., Tamburri, R., McKeown, J., Blair, K. A. W. et MacKay, E. 2019. L'apprentissage à vie en Ontario : des possibilités élargies pour les apprenants mal servis et à mi carrière. Toronto : Conseil ontarien de la qualité de l'éducation supérieure
- PwC (PricewaterhouseCoopers). 2023. New world, new skills: Digital academy and accelerator.
- Raconteur. 2024 AI in HR: How one company transformed their workforce.
- Randstad. 2024 Randstad certified mentor – Credly.
- Rich, K. et A. Giles. 2015. Managing diversity to provide culturally safe sport programming: A case study of the Canadian Red Cross's swim program. *Journal of Sport Management*, 29, 305–317.
- Richard, O., M. del C. Triana et M. Li. 2020. Racial diversity congruence in upper and lower management and firm productivity. *Academy of Management Journal*.
- Ruwhiu, D. et al. 2021. Success factors of Maori entrepreneurs: A regional perspective. *Journal of Management & Organization*, 27, 41–61.
- Salmon, E., J. F. Chavez et M. Murphy. 2023. New perspectives and critical insights from Indigenous peoples' research: A systematic review of Indigenous management and organization literature. *Academy of Management Annals*, 17(2), 439–491. <https://doi.org/10.5465/annals.2021.0132>
- Sattler, P. et Peters, J. 2013. Apprentissage intégré au travail dans le secteur postsecondaire de l'Ontario : le point de vue des finissants. Toronto, ON : Conseil ontarien de la qualité de l'éducation supérieure. https://heqco.ca/wp-content/uploads/2020/03/HEQCO-WIL-Graduating-Students-Phase-II_FR.pdf
- Scott, K. 2025. Still struggling: Racialized workers in the post-pandemic labour market. Centre canadien de politiques alternatives. <https://www.policyalternatives.ca/news-research/still-struggling-racialized-workers-in-the-post-pandemic-labour-market/>
- Shahzad, K., Imran, M. et Butt, A. N. 2025. Digital transformation and changes in organizational structure. *Research-Technology Management*, 68(3), 34–44.
- SkillsFuture Singapore. 2023. Skills demand for the future economy 2023/24. <https://www.skillsfuture.gov.sg/docs/default-source/skills-report-2023/sdfe-2023.pdf>

- Socha, M. 18 janvier 2024. Fixing retail's leadership diversity problem. Vogue Business. <https://www.voguebusiness.com/story/companies/fixing-retails-leadership-diversity-problem>.
- Statistique Canada 2022. Le quotidien.
- Statistique Canada 2024. Le quotidien.
- Svenskt Näringsliv. 2023. TRANSITION+SUPPORT+2023.
- Swedish Job Security Councils. 2023. Model and outcomes.
- Tan, J. 2016. Lifelong learning through the SkillsFuture movement in Singapore: Challenges and prospects.
- Tapsell, P. et C. Woods. 2010. Social entrepreneurship and innovation: Self-organization in an Indigenous context. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22, 535–556.
- Ted Rogers School of Management, Diversity Institute, et Centre des Compétences futures. 2023. Labour market implications for racialized youth.
- Tretiakov, A. et al. 2020. Family, community, and globalization: Wayuu Indigenous entrepreneurs as n-Culturals. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27, 189–211.
- Truhon, S. 2008. Equal opportunity climate in the United States military: Are differences in the eye of the beholder? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 153–169.
- UNESCO. 2025. Compte personnel de formation (CPF) en France.
- UpSkill America, Institut Aspen 2025. Upskilling Playbook 3: Types of Upskilling.
- Visier. 2024. The 5 steps of analytics-driven workforce planning.
- Warren, L., J. Mika et F. Palmer. 2017. How does enterprise assistance support Maori entrepreneurs? An identity approach. *Journal of Management & Organization*, 23, 873–885.
- White, A. L. et al. 2016. Accelerated training of skilled birth attendants in a marginalized population on the Thai-Myanmar border: A multiple methods program evaluation. *PLOS ONE*, 11(10), e0164363.
- Widjojo, H. et S. Gunawan. 2020. Indigenous tradition: An overlooked encompassing-factor in social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11, 88–110.
- Wilkinson, M., M. Fogarty et D. Melville. 1996. Organizational culture change through training and cultural immersion. *Journal of Organizational Change Management*, 9, 69.
- Zhong, M. et T. Shetty. 2021. Diversity, equity and inclusion in responsive career pathways. *Blueprint et Centre des Compétences futures*.